

# Liiketoiminnan transformaation tuottaneet toimijaryhmät

Kemira GrowHow'n synty

---

Matti Virkki





# Liiketoiminnan transformaation tuottaneet toimijaryhmät

Kemira GrowHow'n synty

**Matti Virkki**

Aalto University publication series  
**DOCTORAL DISSERTATIONS** 141/2012

© Matti Virkki

ISBN 978-952-60-4841-3 (printed)

ISBN 978-952-60-4842-0 (pdf)

ISSN-L 1799-4934

ISSN 1799-4934 (printed)

ISSN 1799-4942 (pdf)

Unigrafia Oy  
Helsinki 2012

Julkaisutilaukset:  
[matti.virkki@visionleaders.fi](mailto:matti.virkki@visionleaders.fi)

**Author**

Matti Virkki

**Name of the doctoral dissertation**

Actor groups in the transformation of the dominant business unit in a corporation – The emergence of Kemira GrowHow

**Publisher** School of Business

**Unit** Department of Management and International Business

**Series** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 141/2012

**Field of research** Organization and Management

**Abstract**

The subject of my research is the transformation of the dominant business unit of the Kemira Corporation, a Finnish chemical company. As a result of the transformation, the fertilizer business was ultimately separated from the corporation under the name Kemira GrowHow and listed on the stock exchange. At the core of the transformation was the creation of a network-based business offering out of a traditional functional organization. Dozens of partners joined in the development of the services and tens of thousands of farmers became the users. A collaborative network that expanded and deepened relationships among the actors was developed between the service developers and service users. To build up this network-based business, the middle management of the business unit founded new companies and initiated co-development with the support of a shared internet-based data and communication system. The establishment of GrowHow was clearly a radical and historically significant example of a transformation of the dominant business of a corporation.

The case of GrowHow shows that middle management can transform a business with solution models that it has itself developed, without a support person in corporate management. In devising a mechanism to explain the emergence of Kemira GrowHow, I have approached the phenomenon from the perspective of critical realism by elaborating the situational context at three levels. On the first level, I have identified four actor groups and their arenas of action and four solution models. On the second level, I have elaborated the praxis of the three actor groups that created their distinctive solution models and the chains of events related to the efforts of the fourth group to sell the business concept and mode of operation to corporate management. On the third level, I have further analyzed the process of selling the new business concept to corporate management and identified the means developed by middle management for handling confrontations with corporate management and owners. Hence, the mechanism for explaining the emergence of GrowHow goes back to development of the praxis of the actor groups mobilized by middle management and the competencies used in selling the issue to corporate-level decision-makers.

Researchers have seldom discovered what kind of collective learning was required to create solution models for a new business concept. The case of GrowHow provided an opportunity for this. I took part in the development work conducted by management at the corporate, division, and business unit levels for 15 years, during which time I collected material on the history of the event. The principal material for this research consists of the knowledge and experience of 12 key individuals who took part in the development of the network. The case of GrowHow shows that an explanation for a business transformation can be attributed to the level of the unique collaborative learning process of the actor groups that created the solution models.

**Keywords** transformation of a business, collaborative network, offering, actor arena, solution model, actor group, deeper-level learning, acceptance of business concept, praxis, practice

**ISBN (printed)** 978-952-60-4841-3

**ISBN (pdf)** 978-952-60-4842-0

**ISSN-L** 1799-4934

**ISSN (printed)** 1799-4934

**ISSN (pdf)** 1799-4942

**Location of publisher** Espoo

**Location of printing** Helsinki

**Year** 2012

**Pages** 329



**Tekijä**

Matti Virkki

**Väitöskirjan nimi**

Liiketoiminnan transformaation tuottaneet toimijaryhmät – Kemira GrowHow’n synty

**Julkaisija** Kauppakorkeakoulu**Yksikkö** Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos**Sarja** Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 141/2012**Tutkimusala** Organisaatiot ja johtaminen**Tiivistelmä**

Tutkimukseni kohteena on Kemira konsernin pääliiketoimintana olleen lannoiteliiketoiminnan transformaatio. Sen lopputuloksena lannoiteliiketoiminta irrotettiin konsernista nimellä Kemira GrowHow ja yhtiö listattiin pörssiin. Transformaation ytimenä oli siirtyminen funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoaman toimintatapaan. Tarjoaman palvelujen kehittämiseen tuli mukaan kymmeniä liikekumppaneita ja palvelujen käyttäjiksi kymmeniätuhansia viljelijäasiakkaita. Palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien välille kasvoi toimijasuhteita laajentava ja syventävä yhteistyöverkko. Sen aikaansaamiseksi keskijohtona toiminut tulosityksikön johto kehitti uusia yrityksiä ja käynnisti tietotalustapohjaisen yhteiskehittelyn. GrowHow’n synty on ollut radikaali ja liikehistoriallisesti merkittävä konsernin pääliiketoiminnan transformaatio.

GrowHow’n tapaus osoittaa, että keskijohto voi kehittämiensä ratkaisumallien avulla saada aikaan liiketoiminnan muodonmuutoksen konsernin liiketoiminnassa ilman konsernin johdossa olevaa tukihenkilöä. GrowHow’n synnyn selitysmekanismiin kehittämisessä olen tukeutunut kriittiselle realismille tyypilliseen kolmitasoiseen kohdeilmion analysointitapaan. Ensimmäisellä tasolla olen tunnistanut neljä toimija-areenaa, neljä ratkaisumallia ja neljä toimijaryhmää. Toisella tasolla olen jäsentänyt kolmen ratkaisumallin ominaispiirteet sekä kunkin ratkaisumallin tuottaneen toimijaryhmän käytännöt sekä neljännen toimijaryhmän kohtaamat konsernin päättäjätahoilla esille tulleet vastakkainasettelutilanteet ja niistä selviytymisen. Kolmannella tasolla olen syventänyt keski johdon toiminnan analysointia ja tunnistanut kyvykkyyden, jonka avulla keskijohto sai hyväksynnän eri päättäjätahoilta uudelle liiketoimintakonseptille ja sen toimeenpanolle. GrowHow’n synnyn selitysmekanismi palauttaa tällöin liiketoiminnan muodonmuutoksen selityksen keski johdon mobilisoimien neljän toimijaryhmän käytäntöihin, niiden kumuloitumiseen sekä syntyneen kyvykkyyden soveltamiseen ennakoimattomissa tilanteissa.

Tutkijat ovat harvoin palauttaneet liiketoiminnan muodonmuutoksen selityksen siihen, minkälainen yhteisöllinen oppiminen on ollut ehtona uuden liiketoimintakonseptin ratkaisumallien tuottamiselle, niiden ketjuttamiselle sekä uuden konseptin toimeenpanolle. GrowHow’n tapaus antoi tähän mahdollisuuden. Osallistuin konsernin, divisioonan ja tulosityksikön johdon kehittämistyöhön 15 vuoden aikana, jonka kuluessa olen koonnut tapahtumahistoria-aineiston. Tutkimuksen keskeisenä aineistona on kehittämistyössä mukana olleen 12 avainhenkilön tieto ja kokemus. Avainhenkilöt ovat olleet mukana, kun olen analysoinut ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien yhteisöllistä oppimista. GrowHow’n tapaustudkimus osoittaa, että liiketoiminnan transformaation selitys voidaan palauttaa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien ainutkertaisten yhteisöllisten oppimisprosessien tasolle.

**Avainsanat** transformaatio, liiketoiminnan muodonmuutos, yhteistyöverkosto, tarjooma, toimija-areena, ratkaisumalli, toimijaryhmä, syvärakenteinen oppiminen, liiketoimintakonseptin hyväksyntä, käytäntö

**ISBN (painettu)** 978-952-60-4841-3**ISBN (pdf)** 978-952-60-4842-0**ISSN-L** 1799-4934**ISSN (painettu)** 1799-4934**ISSN (pdf)** 1799-4942**Julkaisupaikka** Espoo**Painopaikka** Helsinki**Vuosi** 2012**Sivumäärä** 329





## KIITOKSET

Kemira GrowHow’n synnyn yli 15 vuoden tutkimusprosessi on tullut päätökseen. Väitöstyöni ajoittuu vuosituhannen vaihteen murrokseen, jossa suomalaiset yritykset hakivat ratkaisuja globaalin talouden uhkakuviin ja murrokseen sekä niistä selviytymiseen. Tutkimuksen kohteena oleva Kemira konsernin lannoiteliiketoiminta on tästä oiva esimerkki. Toimiessani Kemirassa konsultin roolissa kokosin kehittämishankkeista toimijatasolle ulottuvan aineiston, mihin ”sisäpiiritoimijuus” loi edellytykset. Tutkijan roolissa ryhdyin täydentämään koottua aineistoa ja kehitin toimijatasolle ulottuvan kohdeilmiön analysointitavan vuorovaikutuksessa ohjaajien kanssa. Tämä pitkäjänteinen tutkimusprosessi on hyvin monen toimijan yhteinen aikaansaannos. Tutkimustyön nyt valmistuessa osoitan kiitokseni kaikille niille, jotka ovat myötävaikuttaneet tämän tutkimusprosessin onnistumiseen.

Erityisesti haluan kiittää Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulun professori Kari Liljaa pitkäjänteisestä tutkimustyön ohjauksesta. Professori Lilja on paneutunut useisiin kymmeniin tutkimukseni käsikirjoitusversioihin ja antanut niihin palautteen. Ohjaajana Kari on ollut väsymätön, innostava ja oikealla tavalla vaativa ja täten korvaamattoman tärkeä väitöskirjani valmistumiselle. Käymämme keskustelut ovat olleet luovia, antoisia ja välttämättömiä oman oppimisprosessini eteenpäin viemiseksi. Karin mielenkiinto ja innostuneisuus kohdeilmiön tutkimiseen on kannustanut minua sietämään tutkijana eteen tulleita uusia oppimistilanteita ja ylittämään niitä. Professori Risto Tainiolle olen kiitollinen siitä, että ohjatessaan lisensiaattityötäni hän kannusti minua jatkamaan akateemista työtä ja osaltaan vaikutti ratkaisevasti tutkimuskohteen valintaan.

Tutkimusta tehdessäni olen saanut merkittävän tuen osallistumisesta VTT:n koordinoimaan ServO-hankkeeseen (”Palveluliiketoimintojen vuorovaikutteinen organisointi ja johtaminen”). Hankkeeseen liittyneet keskustelut ovat avartaneet ja kehittäneet omaa ajatteluani GrowHow’n synnyn tutkimisessa. Tutkimuskonsortion muodostivat VTT:n asiantuntijoiden lisäksi Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoin-

nin ja johtamisen laitos sekä Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksikkö. Tämän tutkimuskonsortion jäsenenä esittelin omaa tutkimustyötäni useissa tutkijoiden ja yritysjohton tilaisuuksissa sekä kirjoitin tutkimusartikkeleita. Kun aiemmin olin pääpainoisesti työskennellyt yritysjohton ja konsultin rooleissa, laajensi tutkimuskonsortion jäsenyys näkökulmaa akateemisen työn merkityksestä uuden liiketoiminnan idean ja toimintatavan kehittämisessä.

GrowHow'n synnyn tutkimusprosessi ei olisi ollut mahdollista toteuttaa ilman siihen osallistuneita 12 avainhenkilöä. Mahdollisuus hyödyntää heidän henkilökohtaisia kokemuksiaan ja niihin liittyviä aineistoja loi minulle ainutlaatuisen tilaisuuden analysoida liiketoiminnan muutosta kehitystyötä tekevien toimijoiden näkökulmasta. Avainhenkilöiden ryhmän antama suostumus aineistojen käytölle oli tutkimuksen toteutukselle ensiarvoisen tärkeä ja kiitän siitä syvästi kaikkia ryhmän jäseniä. Eri-tyinen kiitokseni kohdistuu johtaja Olavi Määttä ja Timo Kirjavaiseen sekä heidän lähipiiriinsä. Heidän kanssaan tein viiden vuoden aikajaksolla osin lähes kokopäiväistä työtä. Olavi ja Timo sekä heidän lähipiirinsä henkilöt ovat lukeneet eri vaiheissa tekemiäni käsikirjoituksia, osallistuneet tutkimusprosessin keskusteluihin ja antaneet palautetta oman kehittämistyön kokemuksensa pohjalta. Tällainen tutkijan ja kohteen välinen vuorovaikutussuhde on ollut kantava voimavara, kun tapahtumien analysointiin on jouduttu palaamaan useita kertoja.

Kiitokseni osoitan myös konsulttikollegoilleni ja monille yritysjohton edustajille. Heidän kanssaan käymissäni keskusteluissa olen tehnyt vertailua kohdeilmion tapausten ja muiden yritysten vastaavanlaisten tapausten välillä ja näin rikastanut näkemystäni GrowHow'n syntyprosessin erityisyydestä. Konsulttikollegojani Pertti Laamasta ja Veikko Sipilää kiitän erityisesti siitä, että he ovat kannustaneet työni saatamista päätökseen. Raili Sotku on ollut tutkimusprosessin eri vaiheissa erinomaisena keskustelukumppanina, kun olen jäsentänyt käsikirjoitusta moneen kertaan. Erityinen kiitos Railille siitä, että hän on jaksanut työstää käsikirjoituksen kielellistä viimeistelyä ja tutkimuksen teknistä loppuraporttia päätökseen saakka.

Kiitän tutkimuksen esitarkastajia professori Jaakko Virkkusta Helsingin yliopiston Toiminnan, kehityksen ja oppimisen tutkimusyksiköstä ja tohtori Johan Wallinia Synocus Group'sta antoisista työhöni liittyvistä ehdotuksista ja huomioista. Jaakko

Virkkusen ehdotukset olen ottanut huomioon ja niiden avulla olen selkeyttänyt tutkimukseni käsitteistöä. Johan Wallinin näkemykset dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämisestä ovat auttaneet syventämään tämän tapaustutkimuksen kontribuutioon liittyvää pohdintaa.

Tutkimustyön tekeminen kotikammiossa, kaupungissa ja mökillä, on vienyt aikaani kotijoukoilta ja ystävien piiristä. Tässäkin tilanteessa olen saanut kotijoukoilta ymmärrystä ja tukea tutkimustyön loppuunsaattamiseen. Siitä erityisen suuri kiitos vaimolleni Tarjalle ja lapsilleni Paulalle ja Jaakolle, jotka herpaantumatta ja kannustaen ovat jaksaneet odottaa ja tukea työni valmistumista.

Toivon, että tämä toimijatasolle ulottuva tutkimus antaa lukijalle uusia oivalluksia ja valottaa osaltaan sitä katkonaista ja toisinaan umpikujienkin kautta läpikulkevaa dynamiikkaa, joka vie liiketoiminnan muodonmuutosta eteenpäin. Tutkimus havainnollistaa kuinka näiden umpikujien ylittämiseen tarvitsemme toinen toisiamme. Uudet kehitysreitit syntyvät vain moniäänisten ja uusia vuorovaikutussuhteita kehittävien toimijayhteisöjen kautta. Yksin olemme usein ”hölmöjä”, uudet ideat ja ratkaisut syntyvät vain vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Tämä pätee myös laajemmin elämässä.

Helsingin Veräjämäessä 15.10.2012

Matti Virkki



# SISÄLLYS

sivu

Kiitokset	1
<b>1 LIIKETOIMINNAN TRANSFORMAATION TOIMIJATASOINEN TUTKIMUS</b>	<b>13</b>
1.1 Tutkimuskohteen valinta ja yrityksen esittely	17
1.2 Lähestymistavan kehittäminen transformaation toimijälähtöiseen tutkimukseen	25
1.2.1 Liiketoiminnan tapahtumahistoriaan pohjautuvat lähestymistavat	26
1.2.2 Liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijakuvauksiin liittyvät lähestymistavat	29
1.3 Edellytykset liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijatasoisen empiirisen tutkimustavan toteuttamiselle	34
1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne	35
<b>2 TUTKIMUSASETELMA JA OPPIMISTEOREETTINEN TULOKULMA LIIKETOIMINNAN MUODONMUUTOKSEN TOIMIJÄLÄHTÖISEEN TUTKIMUKSEEN</b>	<b>39</b>
2.1 Tutkimusasetelman kehittäminen keskijohdon itseohjautuvan toiminnan tutkimiseen	41
2.2 Oppimisteoreettisen tulokulman hahmottaminen toimijatasoiseen tutkimukseen – oppimisteoreettiset näkökulmat	47
2.2.1 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien tunnistaminen muodonmuutoksessa	48
2.2.2 Vaihekohtaisten toimijaryhmien laadullisen oppimisen tunnistaminen muodonmuutoksessa	51
2.2.3 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysointi nojautuen kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan	59

	sivu
2.3 Syvärakenteisen oppimisen konstruktion jäsentäminen	63
2.4 Toimijayhteisön dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistäminen	67
2.5 GrowHow’n synnyn tutkimusasetelma ja oppimisteoreettinen tulokulma muodonmuutoksen selittämiseen	71
<b>3 LIIKETOIMINNAN MUODONMUUTOKSEN TUTKIMINEN KONSERNIN VIITEKEHYKSESSÄ</b>	<b>73</b>
3.1 Toimintani liiketoiminnan muodonmuutoksessa	73
3.1.1 Kohteeksi Suomen tulosityksikön johdon toiminta	73
3.1.2 Ammatillinen toimintani liiketoiminnan muodonmuutoksen ohjauksessa	75
3.2 Tutkimusaineistot	79
3.2.1 GrowHow’n synnyn tutkimusaineistot ja niiden ryhmittely	79
3.2.2 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien havainnoinnin aineistot	82
3.2.3 Tutkimuksen henkilötasolle ulottuvat aineistot	85
3.3 Analysointimallin kehittäminen GrowHow’n synnyn tutkimiseen	96
<b>4 KEMIRAN LANNOITELIIKETOIMINNAN TAPAHTUMAHISTORIA</b>	<b>105</b>
4.1 Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian ajanjaksot vv. 1990–2004	105
4.1.1 Tehdas- ja tuotelähtöinen ajanjakso 1990-1994	107
4.1.2 Agro Suomen liiketoimintaprosessien kehittämisen ajanjakso 1994-1996	109
4.1.3 Yhteistyöverkoston tarjoaman kehittämisen ajanjakso 1996–2001	112
4.1.4 Lannoiteliiketoiminnan irrottaminen konsernista ajanjaksolla 2001–2004	116

4.2	Uuden liiketoiminnan tärkeimmät indikaattorit	118
4.3	GrowHow'n syntyprosessin neljän toimija-areenan, ratkaisumallin ja toimijaryhmän kuvaaminen	125
4.3.1	Yhteistyöverkoston yhteisen kohteen hahmottaminen ensimmäisellä toimija-areenalla	126
4.3.2	Yhteistyöverkoston tarjoaman roolien ja vastuiden jakaminen toisella toimija-areenalla	128
4.3.3	Yhteistyöverkoston palvelujen kokeileva toimeenpano kolmannella toimija-areenalla	130
4.3.4	Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hakeminen neljännellä toimija-areenalla	131
4.3.5	GrowHow'n syntyprosessin areenakohtaiset ratkaisumallit ja niiden toimijaryhmät	133

## **5 RATKAISUMALLEJA TUOTTAVIEN TOIMIJARYHMIEN MUODOSTUMINEN JA SIIRTYMINEN YHTEISTYÖVERKOSTON TARJOAMAN TOIMINTATAPAAN** **136**

5.1	Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnysten jäsentäminen herätyksen areenalla	138
5.1.1	Yhteistyöverkoston tapahtumasarjat ajatuksellisen mallin hahmottamiseksi	138
5.1.2	Mitä tulosityksikön johdon ydinryhmän oli ollut opittava, jotta se hahmotti yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ja sen toimeenpanon?	157
5.2	Yhteistyöverkoston rooleja jakaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnyksien jäsentäminen mallinnuksen areenalla	160
5.2.1	Yhteistyöverkoston tarjoaman roolien jakamisen tapahtumasarjat	161
5.2.2	Mitä yhteistyörooleja jakaneen toimijaryhmän oli ollut opittava, jotta se saattoi onnistua yhteiskehittelyyn siirtymisessä?	173

5.3	Palvelujen kokeilevan toimeenpanon tuottaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnyksien jäsentäminen käynnistyksen aarella	176
5.3.1	Yhteistyöverkoston tarjoaman kokeilevan toimeenpanon tapahtumasarjat	176
5.3.2	Mitä kokeilevan toimeenpanon toteuttaneen toimijaryhmän oli ollut opittava, jotta se saattoi juurruttaa uusia käytänteitä uusiin tiimeihin?	195
5.4	Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkineen toimijaryhmän toiminta	199
5.4.1	Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen tapahtumasarjat	199
5.4.2	Minkälaiset vastakkainasettelutilanteet yhteistyöverkoston hyväksynnän hankkineen toimijaryhmän piti voittaa saadaakseen valtuutuksen uuteen toimintatapaan siirtymiselle?	206
5.5	Yhteistyöverkoston ratkaisumalleja tuottaneet neljä toimijaryhmää ja niiden nelivaiheisen toimijaverkon kehkeytyminen	209
<b>6</b>	<b>RATKAISUMALLEJA TUOTTANEIDEN TOIMIJARYHMIEN KÄYTÄNTÖJEN KEHKEYTYMINEN JA HYVÄKSYNNÄN HANKKIMINEN YHTEISTYÖVERKOSTOLLE</b>	<b>215</b>
6.1	Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan osalta	216
6.2	Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Prosessiomistajien osalta	224
6.3	Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Esimieskunnan osalta	232
6.4	Hyväksynnän hankkiminen yhteistyöverkostolle Itsenäistäjien toimesta	241
6.5	GrowHow'n synnyn selitysmekanismi	245



<b>7</b>	<b>TUTKIMUS GROWHOW’N SYNNYSTÄ JA SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN</b>	<b>255</b>
7.1	Liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijatasoinen tutkimus	255
7.2	Tutkimuksen keskeiset päätelmät	260
7.2.1	Ensimmäinen tutkimuskysymys: <i>Minkälaisiin toimija-areenakohtaisiin toimijaryhmiin GrowHow’n synnyn ratkaisumallien tuottaminen palautuu?</i>	260
7.2.2	Toinen tutkimuskysymys: <i>Minkälaisista areenakohtaisista vastavoimista toimijaryhmät ovat selviytyneet ja mihin niistä selviytyminen perustui?</i>	263
7.2.3	GrowHow’n syntyprosessin katkonainen dynamiikka ja sen kolmitasoinen ja nelivaiheinen selitysmekanismi	266
7.3	GrowHow’n synnyn tapaustutkimuksen kontribuutio aiempaan tutkimukseen	270
7.4	Keskijohdon kehitysvoima onnistuneessa liiketoiminnan muodonmuutoksessa	279
	<b>Lähteet ja kirjallisuus</b>	<b>281</b>
	<b>Liitteet / Appendix</b>	<b>295</b>
1a.	Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä	295
1b.	Key Concepts in the Study	301
2.	Aivodominanssit – Kohdettiin ja ryhmien tulosteet	307
3.	Avainhenkilöiden esimiehenä kehittymisen henkilökohtainen kehityspolku (n=12)	315
4.	”Team building” -prosessin toteuttamisen ohjeistus 1998	321

## KUVAT JA TIETORUUDUT

### Kuvat

Kuva	sivu
1.1 Kemira konsernin tulosryhmien rakenne	19
1.2 GrowHow'n integraattorirooliin liittyvät tärkeimmät yhteistyösuhteet	22
1.3 Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehitysjaksot vuoden 1990 jälkeen	23
2.1 ”Onnekkään sattuman” -proessin havainnollistus	45
2.2 SECI-malli (Nonaka)	52
2.3 Scharmerin <i>U-learning</i> -viitekehyksen elementtien kuvaus	55
2.4 Ekspansiivisen oppimisen alasyklit ja niille ominaiset kehitysristiriidat (Engeström)	60
3.1 Aineistojen kokoaminen konsultointityön jaksoilta, 1991–2001	80
3.2 GrowHow'n synnyn tutkimusaineistot 1991–2004	81
3.3 Ned Herrmann HBDI-malli	88
3.4 Tutkimuksen avainhenkilöiden ajatustapakartoitusten tulosteet vuosilta 1997 ja 2001 (n=12)	91
3.5 Kohdeilmiön kolmitasoinen analysointi Sayerin mukaan	98
3.6 Yksinkertaistettu esitys kolmesta muutoslaboratoriossa luodusta työtavasta, jotka yhdessä muodostavat perspektiivisesti rakentuvan tulevaisuuden minne-käsitteen (Engeström et al.)	100
3.7 GrowHow'n synnyn kolmitasoisen analysointimallin idea	102
4.1 Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian ajanjaksot 1990–2004	106
4.2 Toiminnan jatkuvan parantamisen malli (TJP) vuonna 1995	110
4.3 Lannoiteliiketoiminnan ympäristömuutoksien kuvaus vuonna 2001	115
4.4 Yhteydenottojen määrän kehitys Farmit-tietopalustalle	119
4.5 Kemira GrowHow'n tarjoaman elementit (oma kuvaukseni)	123
4.6 GrowHow'n synnyn toimija-areenat, ratkaisumallit ja toimijaryhmät	133
5.1 Analysoinnin kohteet areenakohtaisten toimijaryhmien muodostumisessa ja yhteistyöverkostoon siirtymisessä	136
5.2 Tarjoaman kehittämisen rakenne vuonna 2001	167
5.3 Tarjoaman toimijasuhteiden kuvaus elintarvikeketjussa v. 2001	200

Kuva	sivu
5.4 Toimijasuhteiden laajeneminen GrowHow'n yhteistyöverkostossa	213
6.1 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan osalta	223
6.2 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan ja Prosessiomistajien osalta	231
6.3 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja Esimieskunnan osalta	240
6.4 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmän osalta ja neljännellä areenalla yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen	245
6.5 GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin havainnekuva	249
6.6 GrowHow'n selitysmekanismiin sisältämät keskeiset ominaispiirteet	253
7.1 GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin kolmitasoinen ja nelivaiheinen arkkitehtuuri	259
7.2 GrowHow'n selitysmekanismiin kolmitasoisuus ja nelivaiheisuus	267

## Tietoruudut

Tietoruutu	sivu
3.1 Esimiestyön monipuolistuminen, tilanne 2001	87
3.2 Kalevin itsensä luonnehtima esimiesuran kehitys 1986–2000	93
3.3 Olavin itsekoetun urakehityksen kuvaus	94
4.1 Liiketoiminnan kehitystilanne 1990-luvun puolivälissä (lähteenä 12 Agro Suomen tulosityksikön avainhenkilön haastattelut)	112
4.2 Farmit Website Oy – esimerkki palveluliiketoiminnan uudesta toimijasta	120
4.3 Moveren toimintaperiaatteet ja arvot (2007)	122
4.4 Kemira GrowHow'n liiketoiminnan kuvaus	124
5.1 Kehittämisohjelma 2000+ kehitysfoorumin kuvaus	143
5.2 ”Punaisen langan” -metafora	145
5.3 Markkinatilanteen murroksen kuvaaminen – Porkkalan tilaisuus 1996	149
5.4 Esimerkkejä avainhenkilöiden ajatuksellisista hahmotuksista liiketoimintatavan uudistamiseen (lähteenä 12 avainhenkilöiden haastattelut)	151
5.5 Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämisen näkökulmia	152
5.6 Esimerkkejä avainhenkilöiden ”kiikkulautamaisista” tuntemuksista hahmotettaessa uutta liiketoimintatapaa	153
5.7 Miten avainhenkilöt kuvasivat tulosityksikön johdon toimintaa hahmotettaessa yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia?	155

Tietoruutu	sivu
5.8 Yhteiskehittelyyn mukaan tulemisen lähtövalmiuden erilaisuutta ilmentäviä ajatustapoja (12 hlöä)	164
5.9 Esimerkkejä avainhenkilöiden esille tuomista tarjooman kehittämistyön ongelmatilanteista ja niiden käsittelemisestä (lähteenä 12 avainhenkilön haastattelut)	168
5.10 Henkilökohtaisia tuntemuksia uusiin rooleihin oppimisesta (lähteenä 12 avainhenkilön haastattelut)	170
5.11 Tulossyksikön johdon tuntemuksia kehittämistyön vastakkainasettelusta suhteessa konsernin johtoon	172
5.12 Esimerkki tiimin kehittämisestä kokeilujen ja toimeenpanojen kautta	178
5.13 Henkilökohtaisia kokemuksia valmentajan rooliin oppimisesta	179
5.14 Esimerkkejä uuden toimintatavan juurruttamisesta tiimien työtavoiksi	181
5.15 Uusien toimintatapojen juurruttamisen tukemisen arviointi	182
5.16 Kehitystyötä eteenpäin vievät tapahtumasarjat ja niitä estävät tapahtumasarjat – useista ryhmistä kokoamani yhteenveto	184
5.17 Esimerkkejä uusien palvelukäytänteiden juurruttamista estävistä tekijöistä	185
5.18 Esimiesten uudessa roolissa toimimisen selviytymiskeinojen kartoitus	186
5.19 Uusien toimintatapojen juurruttamisen ongelmatilanteita tehdasyksiköissä	189
5.20 Tulevaisuus Akatemian toteuttamisen periaatteet osallistujille kirjatussa muodossa	190
5.21 Uuden liiketoiminnan kehittämisen ”muurit ja kuopat” sekä ”laukaisevat tekijät”	191
5.22 Food Chain Partner -mallin laajentaminen Itämeren rantavaltioiden alueelle	193
5.23 Lausuntonme valiokunnassa Kemira Agron tulevaisuudesta (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)	202
5.24 Agron tulevaisuuden kriittiset kysymykset (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)	203
5.25 Agron kehittämisvaihtoehdot (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)	204

# **1 LIIKETOIMINNAN TRANSFORMAATION TOIMIJATASOINEN TUTKIMUS**

Tutkimuksen kohteena on monidivisioonaisen Kemira konsernin pääliiketoiminnassa tapahtunut muodonmuutos. Sen tuloksena pääliiketoimintana ollut lannoiteliiketoiminta kehittyi funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjooman toimintatapaan, liiketoiminta itsenäistyi, irrottautui konsernista ja listautui pörssiin nimellä Kemira GrowHow. Uuden liiketoimintatavan kehittämistyössä keskijohto toimi itsenäisesti, myi kehittämistyön ideoita ja toimintatapaa konsernin johdolle ja omistajille ja onnistui siinä.

Osallistumiseni ”sisäpiiritoimijana” GrowHow’n syntyprosessiin on tarjonnut mahdollisuuden havainnoida keskijohdon toteuttamaa kehittämistyötä, jossa toimijayhteisö kohtaa monitahoisia ongelmatilanteita siirtyessään funktiopohjaisesta liiketoimintatavasta yhteistyöverkoston toimintatapaan. Tutkimuksessa kuvaan, miten keskijohto mobilisoi uusia toimijaryhmiä ja niiden kanssa kehitti ratkaisumalleja uuden liiketoimintakonseptin tuottamiseksi. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta olen tunnistanut kehitysristiriitoja siirryttäessä vanhasta toimintatavasta uuteen sekä jäsentänyt toimijaryhmien laadullisia oppimiskynnyksiä, joiden ylittämisen avulla siirtyminen uuteen toimintatapaan on tullut mahdolliseksi. Toimijatasolle ulottuvan kehitysprosessin analysoinnin avulla olen saanut esille toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen. Kenttätyön ulottuessa toimijoiden tasolle tutkimus syventää näkemystä keskijohdon asemassa olleen johtoryhmän aikaansaamasta liiketoiminnan muodonmuutoksesta konsernin kontekstissa.

Liiketoiminnan transformaatio on pitkäaikainen prosessi, jonka kuvaus edellyttää syvää tapahtumahistorian tuntemusta. Tapahtumahistoriakuvausten avulla tutkijat ovat saaneet näkyviin vanhasta toimintatavasta uuteen siirtymisen kriittisiä tilanteita, niiden erilaisia vaiheita ja vaiheista toiseen siirtymisen epäjatkuvuuksia. Tutkimukset valottavat konsernin johtoryhmien vaikeuksia uudistaa liiketoimintaa ohjaavaa ns. dominoivaa logiikkaa (mm. Bettis & Prahalad 1995). Tapahtumahistoriaan pohjautu-

vat tutkimukset kuitenkin harvoin ulottuvat toimijatasen tilanteisiin, joissa toimijayhteisön oivallukset ja uudenlainen yhteisöllisyys syntyvät. Tällöin tapahtumahistoriakuvausten pohjalta ei voida tunnistaa sitä, minkälaista johdon luovaa toimintaa ja uudenlaisia yhteistyömuotoja aikaansaavia käytänteitä tarvitaan, kun liiketoiminnan kehittämistyötä suunnataan tulevaisuuteen ja vastataan liiketoimintaympäristön jatkuvaan muutokseen.

Burgelman ja Sayles (1986) ovat kehittäneet viitekehyksen, jonka tavoitteena on osoittaa, miten dominoiva logiikka vaihteittain voidaan murtaa konsernissa ja saada aikaan muodonmuutos. Tapaustutkimuksiin vedoten he ovat osoittaneet, että keskijohtona toimivalla tulosyksiköiden johdolla on hyvin keskeinen asema monialayhtiössä tuotettaessa radikaaleja ratkaisumalleja. Keskijohto voi käynnistää konsernin dominoivasta logiikasta poikkeavan liiketoimintamallin kehittämisen. Keskijohto toimii uuden liiketoiminnan kehittämisessä sillanrakentajana ylimmän johdon ja operatiivisen johdon välillä (Burgelman & Sayles 1986; Burgelman 1986, 1996, 2002a, 2002b). Mutta pystyäkseen toimimaan itseohjautuvasti ja olemaan sillanrakentaja erityisesti konsernin johdon suuntaan keskijohto tarvitsee Burgelmanin mukaan ylimmästä johdosta henkilön/henkilöitä, jotka toimivat ns. sponsoreina uuden liiketoiminnan kehittämistyölle (Burgelman & Sayles 1986). Viitekehyksen taustaolettamuksena dominoivan logiikan murtamiselle on siis se, että keskijohdolla on mahdollisuus saada kehittämistyölleen konsernin johtohenkilön tuki. Viitekehysessä ei oteta kantaa tilanteeseen, jossa keskijohto joutuisi toimimaan liiketoiminnan uudistajana ilman ylimmän johdon henkilön suoranaista tukea. Burgelmanin ideaalityyppimalli ei tällöin valota keskijohdon sisäsyntyisen ja ulkopuolisia toimijoita mukaan kytkevän mobilisaation mahdollisuutta eikä myöskään sitä, miten keskijohto hakee konsernin johdon hyväksyntää uuden liiketoiminnan kehittämistyölle saadakseen muodonmuutoksen vietyä ”maaliin” konsernin kontekstissa.

Myös Lovas ja Ghoshal (2000: 875–896) ovat tarkastelleet keskijohdon toimintaa liiketoiminnan uudistamiseksi konsernissa. He ovat havainneet, että suhteessa konsernin johtoon keskijohto voi uutta liiketoimintaa kehittäessään säilyttää riittävän itseohjautuvuuden kehittämistyössä, mikäli keskijohdon ryhmä on hankkinut konsernin johdon henkilösuhteissa luottamuksen ja riittävän pelivaran liiketoiminnan tulok-

sen muodostumisen kautta. Lovasin ja Ghoshalin lähestymistapa jättää avoimeksi sen, mistä tällainen keskijohdon itseohjautuva kehitysvoima syntyy. Ainoa mahdollistava toimintatapa, johon he viittaavat on kumppaneiden mukaan ottaminen yli yrittysrajojen ulottuvan yhteistyön kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa lähtökohtaolettamuksena on, että dominoivan logiikan murtavan liiketoimintamallin kehittämiseksi tarvitaan yhteisöllistä oppimista. Tällaisen ilmiön käsitteellistämiseen Nonaka (1994), Nonaka ja Takeuchi (1995) sekä Scharmer (2001, 2007) ovat kehittäneet kiinnostavia oppimisteoreettisia lähestymistapoja. Tällaisia viitekehyksiä tarvitaan, kun analysoidaan erilaisia tapoja, joiden avulla keski-johto kehittää uutta toimintaa uusien toimijoiden mukaan ottamisen ja uuden toiminnan kokeilujen kautta. Lähestymistavat valottavat sitä, minkälaisen yksilö-, ryhmä- ja verkostotason tiedonmuodostuksen ja oppimisen jännitteisten kehitystilanteiden, epäjatkuvuuksien ja niiden laukeamisen kautta keskijohdon toimijaryhmien mobiilisaatio etenee. Scharmer on laajentanut Nonakan lähestymistapoja kehittämällä viitekehyksiä, joiden avulla voidaan kuvata toimijoiden ajatuksellisten ja toiminnallisten mallien uudistumisen monitahoisia ja -tasoisia prosesseja. Scharmerin kehittämien mallinnusten avulla voidaan saada esille sitä, miten toimijayhteisö kehittää tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan yhteistä näkemystä (*presencing*) ja käynnistää sen kehittämistyön ottamalla mukaan uusia toimijoita. Tarkastelen Scharmerin ja Nonakan tiedonmuodostuksen ja oppimisen lähestymistapoja lähemmin alaluvussa 2.2.2. Nämä oppimisteoreettiset mallit ja viitekehykset eivät kuitenkaan ole riittäviä analysoitaessa toimijaryhmiin mukaan tulevien toimijoiden keskinäisissä yhteistyösuhteissa tapahtuvia laadullisia muutoksia. Avoimeksi jää tällöin vielä se, miten uuden liiketoiminnan kehittämisessä jatkuvasti laajenevat toimijaryhmät hahmottavat uutta yhteistä kohdetta ja miten palvelujen kehittäjät ja palvelujen käyttäjät keskenään luovat uudet toimintatavat. Tällaisen kohdeilmiön tutkimiseen tarvitaan oppimisteoreettisia lähestymistapoja, joiden avulla voidaan tunnistaa yhteistyöverkoston jatkuvasti laajenevissa toimijasuhteissa tapahtuvaa yhteisöllistä oppimista.

Uusiin käytänteisiin siirtymisen ainutkertaisia ja tilannekohtaisia kehitysprosesseja on tarkasteltu kehittävän työntutkimuksen piirissä, mitä esimerkiksi Engeströmin (ks. 1987, 2004) kehittämät viitekehykset edustavat. Engeström tarkastelee yksilö-, ryh-

mä- ja verkostotason toimijoiden ajatuksellista ja toiminnallista uudistumista toimintajärjestelmistä toiseen siirtymisenä, siihen liittyvinä kehitysristiriitoina, ekspansiivisina oppimisen spiraaleina sekä näiden alasykleinä siirryttäessä uusiin käytänteisiin (Engeström 2004, Engeström et al. 2005). Ekspansiivisen syklin kuvaamiseen ja laadullisen oppimisen ehtojen analysointiin Engeström ja muut tutkimusohjelman tutkijat ovat kehittäneet ns. muutos- ja kompetenssilaboratorioihin pohjautuvia tutkimistapoja. Useiden peräkkäisten kokoontumisten ja interventioiden kuvaamisen ja analysoinnin avulla muodonmuutoksen toimijatasoisia kehitysprosesseja on saatu läpinäkyväksi. Laboratoriotilanteista kootun empiirisen aineiston avulla on tällöin voitu jäsentää sitä, miten toimijayhteisö hahmottaa jatkuvasti muuttuvaa yhteistä kohdetta, kehittää uusia toimintakonsepteja ja työvälineitä sekä ottaa mukaan ja roolittaa uusia toimijoita yhteiseen toimintatapaan. Tätä tarkastelua syvennän alaluvuissa 1.2.2 ja 2.2.

Edellä käsitellyn mukaan, kun keskijohto mobilisoi jatkuvasti laajenevia toimijaryhmiä uuden liiketoiminnan kehittämistyöhön niin, onnistumisen edellytyksenä on ollut, että toimijaryhmien tuottamat ratkaisumallit ketjuuntuvat. Mikäli ratkaisumallit ketjuuntuvat, on toimijaryhmien pitänyt linkittää laadullista oppimistaan toinen toisilleen, jolloin oppiminen on kumuloitunut. Oppimisen kumuloituminen toimijayhteisössä on näin ollen yksi laadullisen oppimisen ilmenemismuoto. Tähän liittyen tutkittavalla kohdeilmiöllä on yhtymäkohtia myös organisaation dynaamisen kyvykkyyden analysointiin kehitettyihin lähestymistapoihin. Näitä yhtymäkohtia käsitellen nojautuen mm. Zollon ja Winterin (2002) sekä Teecen (2007) kehittämiin lähestymistapoihin alaluvussa 2.4.

Tutkimuksia, joissa kuvataan onnistuneita liiketoiminnan muodonmuutoksia monialaisessa konsernissa, on tehty vähän. Tutkimukset kohdistuvat usein tapauksiin, joissa muodonmuutokset jäävät keskeneräisiksi. Konsernin liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistumisessa mielenkiintoista on selvittää sitä, mistä keskijohdon kehitysvaima syntyy, kun se murtaa konsernin perinteisen liiketoiminnan funktiopohjaisen kehittämistavan polkuriippuvuuden. Tämän tutkimuksen tapauksessa keskijohdon ryhmä kehitti tarjoomapohjaista uutta liiketoimintaa uusien toimijaryhmien mobilisointien ja niiden kanssa käynnistettyjen kokeilujen kautta. Siksi tämän tutkimuk-



sen ensimmäinen tutkimuskysymys kohdistuu siihen, minkälaisen keskijohdon käynnistämisen ja toimijaryhmien kanssa yhdessä toteuttaman yhteisöllisen laadullisen oppimisen kautta liiketoiminnan muodonmuutos tuli mahdolliseksi. Toisen tutkimuskysymyksen lähtökohtana on oletamus, että toimijaryhmät kohtaavat kehittämistyösään vastakkainasettelutilanteita kohdistuen konsernin hierarkkiseen rakenteeseen ja laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteisiin. Siksi toinen tutkimuskysymys on seuraavanlainen: miksi keskijohdon ryhmä selviytyi niistä vastavoimista, jotka se kohtasi laajemman voimakentän toimijasuhteissa?

Vastatessaan yllä oleviin tutkimuskysymyksiin tämä tutkimus täyttää liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimusperinteessä olevaa aukkoa. Tutkimus tuo esille toimijatasolle ulottuvia – ”ei näkyvällä alueella” – olevia toimijayhteisön yhteisöllisen oppimisen laadullisia kehitysprosesseja ja niiden kumuloitumista, jonka tunnistaminen luo mahdollisuuden lisätä ymmärrystä keskijohdon kehitysvoiman synnystä liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneessa tapauksessa.

Keskijohdon mobilisoimien toimijaryhmien laadullisen oppimisen tunnistaminen on erityisen haasteellista. Toimijatasolle ulottuvan kohdeilmiön analysoinnin edellytyksenä on, että tutkijalla on ollut mahdollisuus yhdessä johtoryhmän kanssa osallistua uuden liiketoiminnan kehittämistyöhön ja tällöin havainnoida toimijatasolle ulottuvia tapahtumasarjoja sekä koota tutkimusaineisto toimijatason ainutkertaisista tapahtumista. Tämän tutkimuksen osalta mahdollisuuden tällaisten aineistojen kokoamiseen on tarjonnut se, että olen toiminut tutkimuksen kohteena olevassa konsernissa konsulttina ja tällöin johtoryhmien ”sisäpiiritoimijana” useiden vuosien aikana.

Seuraavassa esittelen tutkimuskohteeni ja sen valintaan liittyviä tekijöitä.

## **1.1 Tutkimuskohteen valinta ja yrityksen esittely**

Tutkimuskohteen valinnassa olen päätenyt Kemira konsernissa toimineen Kemira Agron ja sen Suomen tulosityksikön johdon aikaansaaman liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimiseen. Tutkimusaineistot olen hankkinut toimiessani konsulttina

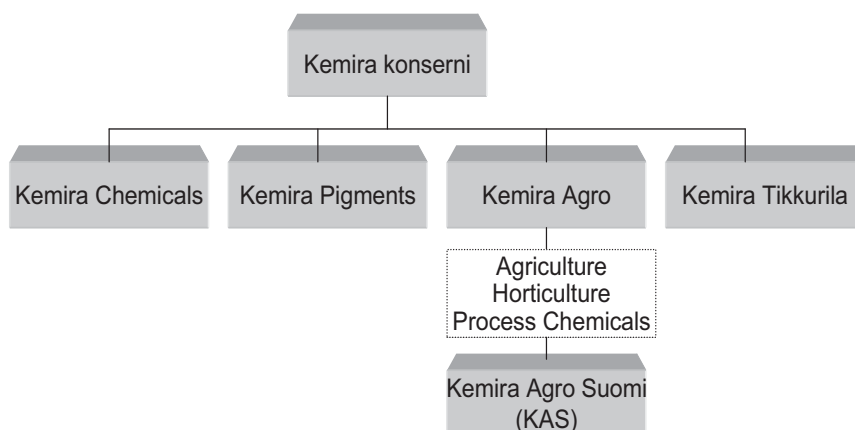
Kemira konsernin, Kemira Agron ja Kemira Agro Suomen johtoryhmissä vuodesta 1991 alkaen. Kohdeyrityksen tapahtumahistorian aineistot ulottuvat yli 15 vuoden aikajaksolle. Kemira Agron ja Kemira Agro Suomen liiketoiminnan muodonmuutoksen intensiivisen jakson tapahtumat kohdistuvat vuosiin 1996–2001. Tällä aikajaksolla osallistuin Agro Suomen johdon toimintaan. Konsultin roolissa olin Agro Suomen tulosityksikön johdon tukena kehittämistyössä, jonka myötä uuteen liiketoimintaan siirtyminen tapahtui.

Agro Suomen tulosityksikkö vastasi Suomen ja lähialueen lannoiteliiketoiminnasta. Tämä keskijohtona toiminut ryhmä vastasi tulosityksikön johtona liiketoiminnan tuloksesta sekä Kemira Agron että Kemira konsernin johdolle. Tulosityksikön 12 avainhenkilön ryhmä on ollut tämän tutkimuksen tekemisessä omalla panoksellaan mukana. Henkilökohtaisten haastattelujen kautta olen koonnut avainhenkilöiden kehittämistyön kokemuksen tutkimusaineistoksi aikajaksolta 1996–2001. Avainhenkilöt ovat myös olleet mukana, kun olen tarkentanut toimijaryhmäkohtaisten tapahtumien kuvauksia ja analysoinut toimijaryhmien siirtymistä yhteistyöverkoston tapaan toimia (ks. alaluvut 3.1 ja 3.2).

#### *Kemira konsernin, Kemira Agron ja Kemira Agro Suomen esittely*

Kemira perustettiin valtiovallan toimesta vuonna 1920 hoitamaan Suomen lannoitehuoltoa (Seppälä 1999). Kemiraa kuvattiin 1990-luvun lopussa monialaiseksi kemian konserniksi. Kemira Agron lannoiteliiketoiminta edusti noin 40 prosenttia koko konsernin liikevaihdosta. Kansainvälisesti Kemira Agro oli toiseksi suurin lannoiteliiketoimintaa edustava yritys Euroopassa. Vuonna 1994 Kemirasta tuli pörssiyhtiö. Lisätautumisen jälkeen valtio oli Kemiran omistajana yli 50 prosentin osuudella.

Kuvassa 1.1 on esitetty Kemira konsernin tulosityhmien rakenne.



Kuva 1.1 Kemira konsernin tulosityhmien rakenne (Vuosikertomus 1998)

Kemiran rooli kasviravinteiden tietotaidon alueella oli sekä Suomessa että lähialueella tunnustettu. Suomen tuloyksikkö keskittyi ns. moniravinteisten NPK-lannoitteiden (typpi-fosfori-kali) teknologiaan, tuotteisiin ja niiden käytettävyyden kehittämiseen. Kemiran lannoiteliiketoiminnassa NPK-lannoitteiden toimintatapaa kutsuttiin ns. Specialities-liiketoiminnaksi, jossa tuotteiden ja palvelujen kehittämisen lähtökohtana oli eri kasvien ravinnetarve- ja viljelyolosuhdetekijät. Specialities-liiketoiminta erottui Keski-Euroopan ns. yksiravinteisten lannoitteiden (esim. erilliset typpi-, fosfori- ja kalilannoitteet) liiketoiminnasta, jossa kilpailuetua haettiin tuotantokustannusten alhaisuudesta.

Lannoiteliiketoiminta oli Kemira konsernin pääliiketoiminta. Agro Suomen tulosityksikön keskeistä roolia Kemirassa kuvaa esim. se, että vuonna 2001 konsernin viidestä viimeisestä pääjohtajasta neljän urakehitys oli tapahtunut Kemira Agro Suomen esimiestehtävien kautta. Suomessa Kemiran lannoiteliiketoiminnalla oli erittäin vahva markkina-asema. Suomen yksikkö teki Specialities-liiketoiminnallaan hyvää taloudellista tulosta. Sen sijaan Keski-Euroopassa Agron liiketoiminta oli tappiollista.

*Suomen tulosityksikön johdon aikaansaama lannoiteliiketoiminnan muodonmuutos*

EU-direktiivien voimaantulminen vuonna 1995 muutti elintarviketoimialan perinteiset maakohtaiset pelisäännöt Euroopan talousalueen laajuiseksi. Suomen tulosityksikön johto näki, että syntyneessä tilanteessa funktiopohjaiseen toimintatapaan ja kustannusten alentamiseen kohdistuneet lannoiteliiketoiminnan uudistukset eivät ottaneet riittävästi huomioon elintarviketoimialan EU:n laajuista suurta murrosta. Tämän takia Suomen tulosityksikön johto käynnisti vuonna 1996 yksikössään liike-toiminnan uudistamisen (ks. alaluku 4.1).

Suomen tulosityksikön johto toimi lannoiteliiketoiminnan kehittämistyössä hyvin itseohjautuvasti. Tulosityksikön johto informoi konsernin johtoa sekä kävi sen kanssa keskustelua liiketoiminnan uudistamiseen liittyvistä kehittämistarpeista ja kehittämismenetelmistä. Tulosityksikön johdon vaikeutena oli liiketoiminnan uudistamiseen tähtäävän suunnitelman konkretisointi konsernin johdolle siten, että sen vaikutuksia voitaisiin ennakoida. Tulosityksikön johdon ja konsernin johdon välisissä keskusteluissa syntyi vaikeita tilanteita, kun konsernin johdon tavoitteet ja Suomen tulosityksikön kehittämisen linjaukset olivat erilaiset. Liiketoiminnan kehittämisen tavoitteiden erilaisuudesta johtuneet jännitteet alkoivat vuonna 1996 ja jatkuivat vuoteen 2001. Kuitenkin tulosityksikön johdon ja konsernin johdon välillä oli jatkuva liiketoiminnan uudistamiseen liittynyt tapaamisten ja neuvottelujen sarja, joten osapuolet olivat jatkuvasti tietoisia toinen toistensa näkemyksistä.

Vuodesta 2002 alkaen Suomen tulosityksikön johdon kehittämästä liiketoiminnasta on käytetty nimitystä Kemira GrowHow. Tulosryhmän nimessä GrowHow kuvasi lannoiteliiketoiminnan ansaintatavassa tapahtunutta radikaalia uudistumista. GrowHow oli laajentanut tarjooman kehittämisen toimijasuhteita ja toimi kehittämistyön integraattorina (ks. kuva 1.2). Agro Suomen tulosityksikön johto yhdessä avainhenkilöiden ja kumppanien kanssa hahmotti tarjooman yhteiseksi kohteeksi viljelijän liiketoiminnan arvopotentialin hyödyntämisen. Liiketoiminnassaan viljelijä tuotti raaka-ainetta elintarviketeollisuudelle, joka jalosti siitä kuluttajille tuotteita/palveluja. Suomen tulosityksikön johdon toimiessa kehittämistyön integraattorina tarjooma kehittyi esim. seuraavanlaisten toimijoiden kanssa: tuotantopanoksia kehittävät teolliset kumppanit,

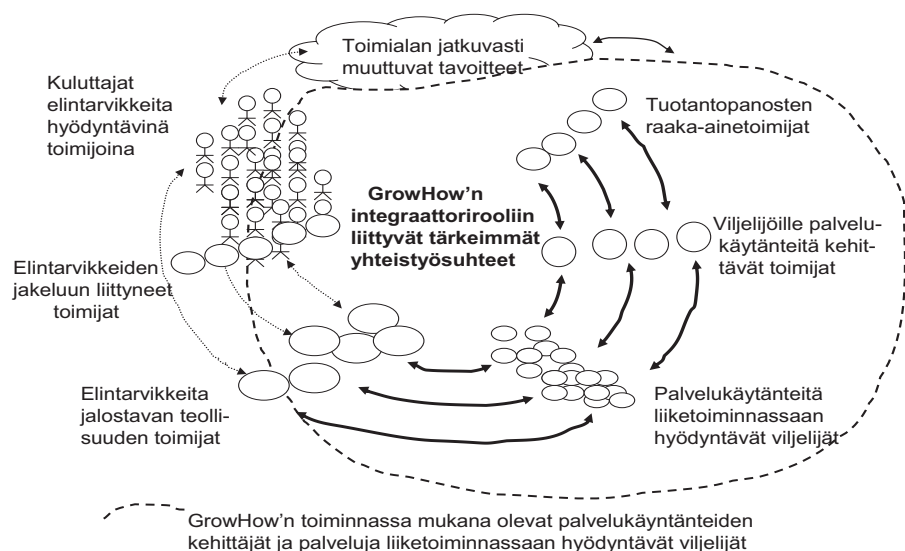
tietointensiivisiä asiakas- ja logistiikkapalveluja kehittävät kumppanit, viljelijäasiakkaat lannoitteiden käyttäjinä, elintarvikkeita jalostava teollisuus ja elintarvikkeiden kuluttajatutkimuksia toteuttavat tahot. Yhteiskehittelyn kohteena oli kuluttajan tarpeet huomioiva elintarvikkeiden laatua korostava arvoverkko tilanteessa, jossa liiketoimintaan kohdistui voimakas toimintaympäristön murros. Tällöin uuteen toimintatapaan siirtymiseen liittyi tarjoaman palvelujen kehittämiseen osallistuneiden kumppanien ja palveluja käyttäneiden viljelijöiden samanaikainen toimintatapojen uudistuminen tilanteessa, jossa EU:n aikaansaamat muutokset elintarviketoimialalla jatkuivat useita vuosia.

Möllerin, Rajalan ja Svahnin (2004) näkemyksenä on, että tarjoomaa muodostavissa yhteistyöverkostoissa ratkaisumallien tuottaminen edellyttää uusia organisointitapoja ja johtamiskäytänteitä. Uusien yhteistyömuotojen ja yhdessä oppimisen kautta toimijat voivat kehittää sellaisia toimintatapoja, joihin yksittäisten toimijoiden voimavarat ovat riittämättömät. ”Verkonmuodostuksen avulla tavoitellaan juuri sellaista osaajien joukkoa, joiden erilaisen tietämyksen avulla voidaan täsmentää tarjoomaa ja sen vaatimat arvotoiminnot ja samalla tunnistaa, ja mielellään ratkaista, avoinna olevat erilaiset ongelmat ja pullonkaulat. [...] Uusia kumppaneita tarvitaan myös vision ja kehityskonseptin täsmentämiseen” (Möller, Rajala & Svahn 2004: 164). GrowHow’n tapauksessa yhteistyöverkoston tarjoomalla tarkoitetaan sellaista viljelijäasiakkaalle koostettua palvelukokonaisuutta, jossa varsinaisen ydintuotteen lisäksi on sen käytävyyteen liittyviä palveluja ja/tai järjestelmiä, jotka ottavat huomioon viljelijäasiakkaiden tilakohtaiset olosuhteet, palvelutarpeet ja palvelukäytänteiden hyödyntämiseen oppimisen. GrowHow’n tarjoomassa erityispiirteenä oli, että viljelijäasiakkaat kytkeytyivät itseohjautuvasti hyödyntämään tietoalustojen avulla palveluja, jotka auttoivat heitä uudistamaan oman tilan olosuhteissa liiketoiminnan ansaintatapaa EU:n aikaansaamassa muutoksessa.

GrowHow’n yhteistyöverkoston tarjooman rakentamisessa tarvittiin mm. seuraavalaisten toimintojen kehittämistä: yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämistä, tarjooman palvelujen kehittämistä ja siihen kumppaneiden mukaan ottamista, tietolustapohjaista yhteistyötä, palvelujen kokeilevaa toimeenpanoa ja viljelijöiden mukaan saamista palvelujen hyödyntämiseen. Kehitettyjen palvelukäytänteiden avul-

la viljelijät pystyivät optimoimaan tilakohtaisesti tuotantopanosten käyttöä, kun he tuottivat tietyt kriteerit täyttäviä raaka-aineita elintarviketeollisuudelle. Perustettujen uusien yritysten, Farmitin ja Moveren, tietolustat toimivat palvelujen kehittäjien ja viljelijäasiakkaiden tietointensiivisten yhteistyömuotojen silloittajina. Yhteistyöverkoston osapuolten yhteisenä intressinä oli elintarviketuotannon kilpailukyvyyn parantaminen Suomessa suhteessa kansainvälisiin elintarvikealan toimijoihin ja tarjoomiin.

Havainnollistan GrowHow'n monitahoisia yhteistyösuhteita elintarviketoimialan toimijakentässä kuvassa 1.2.

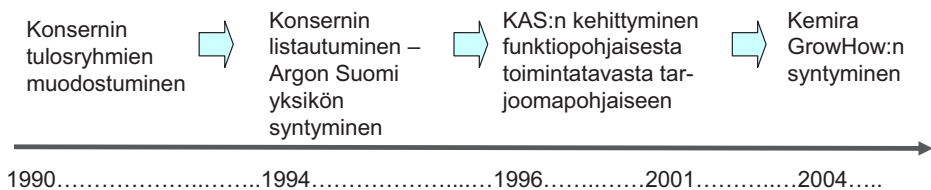


Kuva 1.2 GrowHow'n integraattorirooliin liittyvät tärkeimmät yhteistyösuhteet

Tässä tutkimuksessa tarkastelen Kemira Agro Suomen (KAS) tulosityksikön johdon toimintaa erityisesti aikajaksolla 1996–2004. Näiden vuosien aikana Suomen tulosityksikön johto kohtasi elintarvikealan murroksen, Kemira Agron Keski-Euroopan lannoiteliiketoiminnan tappiollisuuden aiheuttamat paineet sekä konsernijohdon linjaukset pörssiin listatun Kemiran liiketoimintojen kannattavuuden parantamiseksi.

Vuonna 2004 Kemira GrowHow irtosi itsenäisenä yrityksenä Kemiran muusta kemi-  
an alan toiminnasta ja listautui pörssiin. GrowHow’n liiketoimintatapaa on pidetty  
kansainvälisestäikin arvioiden edistyksellisenä ja kumppaneita houkuttelevana. Tämän  
osoitti Yara International ASA:n kiinnostuminen Kemira GrowHow’sta. Vuonna  
2007 Yara osti Suomen valtion omistusosuudet Kemira GrowHow’sta. Yara maksoi  
valtion omistusosuuksista yli kaksinkertaisen hinnan, kun osuuksien arvoa verrataan  
listaamisvaiheen arvoon vuonna 2004. Yarasta tuli näin uuden yhtiön liiketoiminnan  
suurin omistaja.

Kuvaan 1.3 olen hahmotellut Kemiran lannoiteliiketoiminnan tärkeimmät kehitysjak-  
sot.



Kuva 1.3 Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehitysjaksot vuoden 1990 jälkeen

*Mihin liiketoiminnan muodonmuutoksen kysymyksiin tämä tapahtumahistoria voisi  
tarjota vastauksia?*

Kun konsultoin Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämistä, vertasin kehitystyötä ja  
sen kautta syntyneitä aineistoja aiemmin tekemääni lisensiaattityöhön lääkeyritys  
Zenecasta (Virkki 1995). Zenecan Suomen yksikön johdon tavoitteena oli parantaa  
lääketuotteiden käytettävyyttä potilaskohtaisissa hoitoprosesseissa. Zenecan tapauk-  
sessa kuvasin johdon toimintaa, kun johto muodosti uusia tiimirakenteita ja juurrutti  
tiimirakenteisiin uusia palvelukäytänteitä. Suomen tulosityksikön johdon toimeenpa-  
nemat lääketuotteiden käytettävyyttä parantaneet kehitysprosessit synnyttivät funk-  
tiotiimijoiden kesken ongelmatilanteita ja vaativat toimijoilta uudenlaista yhteisöllis-  
tä oppimista uusien hoitoprosessien käytänteisiin siirryttäessä. Ongelmatilanteet

kohdistuivat myös terveydenhuollon organisaatorakenteisiin ankkuroitaessa niiden henkilöitä uusiin yhteistyömuotoihin. Kemira Agro Suomen tulosityksikön tapauksessa johto myös mobilisoi ratkaisumallien tuottamiseen yli funktio- ja yritysrajojen uusia toimijoita ja kehitti heidän kanssa näkemystä uudesta liiketoimintatavasta. Yhteistyöverkostoon tuli mukaan kymmeniä yrityksiä, joiden johtoryhmien kanssa Agro Suomen johto kehitti yhteisen näkemyksen viljelijän liiketoimintakokonaisuuteen suunnatuista palveluista.

Agro Suomen tutkimusaineistot sisältävät tulosityksikön 12 kehittämistyössä mukana olleen avainhenkilön näkemykset ja kokemukset vaiheittain kehittyneestä liiketoiminnan muodonmuutoksesta. Nämä nimettyjen avainhenkilöiden aineistot ovat tarjonneet mahdollisuuden kuvata toimijaryhmien yhteisöllistä oppimista siirryttäessä funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston ajatusmaailmassa toimimiseen. Konsultointityön kautta syntyneet aineistot Agro Suomen yksiköstä herättivätkin ajatuksia siitä, että verrattaessa Zenecan tutkimukseen GrowHow'n osalta olisi mahdollista kuvata syvemmälle toimijaryhmien ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumista ja analysoida laadullista oppimista uusiin käytänteisiin siirtymiseksi.

Voidakseni tehdä toimijatasolle ulottuvan tutkimuksen Kemiran lannoiteliiketoiminnan muodonmuutoksesta minun piti saada tulosityksikön avainhenkilöiltä suostumussille, että voin hyödyntää heidän henkilökohtaisen kehittymisen aineistoja tutkimustyössäni. Käydyissä keskusteluissa sain tulosityksikön johdon kanssa valitsemiltamme 12 avainhenkilöltä tähän suostumuksen vuonna 1999. Lisäksi sain suostumuksen sille, että voin haastatella 12 avainhenkilöä kootessani toimijatasoista tutkimusaineistoa. Haastattelut tapahtuivat vuosina 2001–2002. Avainhenkilöt ovat tukeneet minua tämän jälkeen myös tutkimusaineiston analysoinnissa.



## 1.2 Lähestymistavan kehittäminen transformaation toimijalähtöiseen tutkimukseen

Tutkimuksen kohteena olevassa tapauksessa liiketoiminnan muodonmuutos syntyi keskijohtona toimineen tulosityksikön johdon kautta. Johto otti avainhenkilöitä mukaan uuden liiketoimintakonseptin kehittämistyöhön. Mukaan tulleet avainhenkilöt olivat keskeisessä asemassa, kun kumppaneita valittiin tarjooman palveluprosessien kehittäjiksi. Tarjooman yhteiskehittelyssä toimijat hyödynsivät toinen toisensa tietoa ja kokemusta, hahmottivat yhdessä tulevaisuuden mahdollisuuksia, uudistivat yhteistyöroolejaan ja sitä kautta kehittivät uudenlaista yhteisöllistä osaamista. Tarjooman kehittämisen erityisyytenä oli se, että palvelujen kehittäjien piti ottaa huomioon yhteisille tietoaustoille tulevat viljelijäasiakkaat, heidän palvelujen uudistamistarve ja oppiminen. Toimijoiden siirtyminen uuteen liiketoimintaan edellytti näin ollen tulosityksikön johdon, avainhenkilöstön ja mukaan tulevien kumppanien kesken näkemystä palvelujen kehittämisestä viljelijäasiakkaan liiketoimintapotentiaaliin, uusien toimintatapojen ja tietointensiivisten työvälineiden kehittämistä sekä yhdessä oppimista. Kohteena olevassa tapauksessa keskijohto joutui vastaamaan toimintaympäristön muutokseen, joka oli radikaali ja jatkuva.

Kehittäessäni lähestymistapaa tällaisen liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimiseen tarkastelen ensiksi, miten tutkijat ovat tapahtumahistoriakuvausten pohjalta saaneet esille vanhasta liiketoimintakonseptista uuteen konseptiin siirtymisen epäjatkuvuuksia (alaluku 1.2.1). Toiseksi syvennän tarkastelua ratkaisumalleja tuottaviin toimijaryhmiin ja tarkastelen, miten tutkijat ovat jäsentäneet ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta vanhasta toimintatavasta uuteen siirtymisen yhteisöllisen oppimisen prosesseja ja niihin kohdistuneita vaateita (1.2.2). Tarkastelu tuo esille, että tutkijat ovat vielä vähän valottaneet sitä, minkälaisen toimijatasolle ulottuvien monitahoisten ja -tasoisten kehitysprosessien kautta liiketoiminnan muodonmuutos todella syntyy. Juuri tämän muodonmuutoksen ilmiöön sisältyvän piilevän mekanismin selvittämiseen tämä tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden.

### 1.2.1 Liiketoiminnan tapahtumahistoriaan pohjautuvat lähestymistavat

Tarjooma on kehittyneempi ja monitahoisempi yhteistyömuodostelma kuin perinteinen arvoketju. Tarjooman muodostamista on kuvattu yrityskohtaisesti liiketoiminnan tapahtumahistoria-aineistojen pohjalta (mm. Normann & Ramirez 1993: 65–77, Prahalad & Ramaswamy 2000: 79–87, Ramirez & Wallin 2000: 6, 57). Tapahtumahistoriaan pohjautuvissa kuvauksissa on esitelty yritysten toiminnassa ja yhteistyösuhteissa syntyviä toimijoiden uusia rooleja ja yhteistyömuotoja. Ramirez ja Wallin (2000) korostavat tarjooman merkitystä arvontuotantoa jäsentävänä tekijänä. Tarjooman kehittämisessä he kiinnittävät huomiota siihen, miten toimijoiden mukanaan tuomat kyvykkyudet kehittävät koko verkoston ominaisuuksia. Yksittäinen yritys ei voi tehokkaasti toteuttaa omaa strategiaansa, ellei se samanaikaisesti huomioi myös muita verkostossa olevia toimijoita ja heidän kyvykkyksiä. Mikäli päämies ja toimittaja hahmottavat yhdessä tulevaisuuden mahdollisuuksia, luo se edellytyksiä kyvykkyyksille, joiden avulla osapuolet saavat lisäarvoa enemmän kuin toimiessa puhtaasti itsenäisesti. Wallin (2006) korostaa lisäksi sitä, että kun tarkastellaan tarjooman toimijasuhteiden laajentumista, on otettava huomioon myös johdon organisoimien väliintulojen toimivuus ja riittävyys.

Wallin laajentaa verkostokehittämisen tarkastelua johtajuusnäkökulmaan ja ottaa tällöin käyttöön orkestrointi käsitteen (Wallin 2008: 48–55). Wallinin määrittää käsitteen seuraavalla tavalla: ”Liiketoiminnan orkestrointi on kyvykkyyttä mobilisoida ja integroida resursseja, joilla voidaan tarjota asiakkaalle tuote ja/tai palvelu ja samanaikaisesti luoda lisäarvoa asiakkaalle, orkestroijalle ja mukana oleville verkoston jäsenille. Orkestroija huomioi tilanteen reunaehdot ja ruokkii keskustelua, jotta voidaan määritellä ja toteuttaa tarkoituksenmukainen resurssien allokointi asiakkaan haluaman tarjooman luomiseksi, valmistamiseksi ja toimittamiseksi”. Orkestrointikyvykkyys kattaa kolmen kyvykkyuden yhteisvaikutuksen: varautuminen tulevaisuuteen, oman kulttuurin hyödyntäminen sekä muiden innostaminen ja motivointi yhteiseen tekemiseen. Orkestrointikyvykkyuden määrittelyssä Wallin viittaa Teecen (2007) tapaan käsitteellistää organisaation dynaamista kyvykkyyttä, jota käsittelee alaluvussa 2.4.

Liiketoiminnan yhteisen kehittelyn yhtenä muotona Victor ja Boynton (1998: 193–297) esittävät *co-configuration* käsitteen. Sitä Engeström (2004) kutsuu yhteiskehittelyksi. Victor ja Boynton tuovat esille, että yrityksen yhteiskehittelyssä (*co-configuration*) tuotteiden ja asiakkaiden välille kehittyy elävä ja jatkuvasti kasvava verkosto. Yhteiskehittelyn avulla kehittäjät lisäävät asiakaskohtaisen tuotteen/palvelun älykkyyttä ja mukautumisen käyttöarvoa. Victorin ja Boyntonin näemyksenä on, että asiakkaan toiminnan mukaan ottava liiketoiminnan yhteiskehittely haastaa ns. tuotteiden massaräätälöinnin kehittämistavan. Engeström (2004: 80–82) tuo tutkimuksiansa pohjalta lisäksi esille, että asiakkaat mukaan ottavassa yhteiskehittelyssä ja uuden ansaintatavan löytämisessä erityisen suuri haaste kohdistuu palvelujen kehittäjinä olevien toimijoiden keskinäiseen yhteistoimintaan ja käytänteiden luomiseen toinen toisilta oppimisen kautta. Virkkunen (2006: 61–74) korostaa myös sitä, että asiakkaan toiminnan mukaan ottava yhteiskehittely edellyttää kehittäjiltä kokemuksen hankkimista asiakkaan tarpeiden jatkuvasta muutoksesta ja uusien palvelujen kehittämisen oppimisesta. Nämä näkökulmat tuovat esille, että toimijoiden yhteiskehittelyssä asiakkaan toiminnan mukaan ottaminen laajentaa kokemuksesta oppimisen perustaa. GrowHow’n tapauksessa on kyse tarjooman tietopalustapohjaisesta yhteiskehittelystä monien yritysten kanssa. Tällaisilla tietopalustoilla viljelijäasiakkaat toimivat palvelujen käyttäjinä. Tietopalustoilla palvelujen käyttäjinä olevat viljelijäasiakkaat ottavat huomioon omat tilakohtaiset tuotanto- ja olosuhdetiedot. Näin toimiessaan viljelijäasiakkaat sovittavat palvelujen käytön oman liiketoimintansa ainutkertaisiin tilanteisiin parantaakseen ansaintatapaansa ja oppiakseen siitä.

Kokeilu-, neuvottelu- ja sopimisprosessi muuttaa toimijoiden rooleja ja lopulta myös identiteettiä. Normann ja Ramirez (1993: 74–77) sekä Ramirez ja Wallin (2000: 147–162) tuovat tutkimuksissaan esille, että kyvykkäimmät yritykset ottavat itselleen tarjooman uudistamisessa yhteistyötä integroivan roolin. Wallinin (2006: 7–30) mukaan integroijat kytkvät tuotteita/palveluja kehittävät osapuolet tarjooman jatkuvaan uudistamiseen yhdessä oppimisen kautta. Integroijat organisoivat yhteiskehittelyn foorumeita ja ohjaavat niiden monitahoisia kehitysprosesseja. Se on välttämätöntä opittaessa yhteisöllisesti uutta toimintatapaa (Wallin 2006: 65). Wallinin korostaa, että integraattorina toimimiseen tarvitaan kykyä jatkuvien uudistusten johtamiseen yhteiskehittelyn monitahoisissa toimijasuhteissa. Kyvykkyyslähtöinen orkestrointi on

luonteeltaan strategisempaa kuin perinteinen toimitusketjun operaatioiden orkestrointi. Kyvykkyysslähtöisessä orkestroinnissa toimijat hahmottavat yhdessä asiakaspotentiaalia tulevaisuusnäkökulmasta. Osapuolet saavat yhteistyöllä enemmän lisäarvoa kuin toimiessa puhtaasti itsenäisesti. Näissä tarkastelutavoissa tutkijat kiinnittävät huomion pitkäjänteisiin, omaehtoiisiin ja itseohjautuviin liikkeenjohdollisiin prosesseihin, joiden kautta he näkevät tarjoomien syntyvän ja yhteistyösuhteiden uudistuvan.

Edellä esitetyt tarjooman yhteistyöverkostoa uudistavat kehitysprosessit nostavat esiin integraattorina olevien toimijoiden haasteet ottaa yhteistyöhön mukaan muita toimijoita ja asiakkaita. Muiden toimijoiden ja asiakkaiden mukaan ottamisen kautta integraattorit hankkivat uutta tietoa ja kokemusta tarjooman kehittämispotentiaalista, mitä ne hyödyntävät kehittäessään näkemystään yhteisestä kohteesta uuteen liiketoimintaan siirtymiseksi. Uusia toimijoita mukaan ottaessaan integraattorit kohtaavat jännitteisiä tilanteita, kun toimijoiden erilaisia, rinnakkaisia näkemyksiä ja kokemuksia sovitetaan uudella tavalla yhteen. Tällaisiin kysymyksiin tapahtumahistoriasta jäsennetty muodonmuutoksia tarkastelevat käsitteelliset hahmotelmat kuitenkin harvoin kohdistuvat. Lähestymistavat eivät tällöin avaa näkökulmia, minkälaisen epäjatkuvien ja ainutkertaisten kehityspolkujen kautta johtoryhmät toimijaryhmiä mobilisoidessaan hahmottavat uutta yhteistä kohdetta ja sen kokeilevaa toimeenpanoa yhteistyöverkostoon siirtymiseksi.

Olen tutkimuksen johdannossa viitannut Burgelmanin ja Saylesin (1986) teoreettisiin malleihin ja Burgelmanin (1996) Intel-tutkimuksiin. Näissä he ovat tarkastelleet keskijohdon sisäsyntyistä ja itseohjautuvaa toimintaa uutta liiketoimintaa tuottaessa. Intel'in tutkimuksissa Burgelman vaiheistaa liiketoiminnan muodonmuutoksen erittelemällä tapahtumasarjoja evoluutiomaisiin vaiheisiin. Vaiheittaisten kuvausten analysoinnin avulla Burgelman on tunnistanut keskijohdon ratkaisumallien tuottamista ja niiden ketjuuntumista. Burgelmanin ideaalityyppiseen vaihemalliin perustuva kuvaus- ja analysointitapa avaa näkemystä siitä, että tuottaessaan uutta toimintaa mukaan tulevien toimijoiden kanssa keskijohdon ryhmä kohtaa toimintatilanteiltaan ja luonteiltaan erilaisia liiketoiminnan laadullisen oppimisen vaiheita, jotka muutosvaiheet myös ketjuuntuvat.

Liiketoiminnan tapahtumahistorian kuvauksista voidaan saada esille vaihekohtaisia toimija-areenoita ja niillä ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä, mutta ei vielä sitä, minkälaiset yhteisölliset oppimisprosessit ovat olleet ehtona uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiselle.

### **1.2.2 Liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijakuvauksiin liittyvät lähestymistavat**

Kun tutkijat ovat syventäneet muodonmuutoksen analysointia ratkaisumalleja tuottavien toimijoiden laadulliseen oppimiseen, ovat he tällöin ensin kuvanneet tapahtumahistorian kautta vaihekohtaisia ongelmatilanteita, joita toimijayhteisö kohtaa siirtymässään liiketoimintatavasta toiseen. Agro Suomen tapauksessa funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoomapohjaiseen toimintatapaan siirtymisessä vaihekohtaisia ongelmatilanteita ovat ainakin seuraavat: uuden liiketoimintatavan hahmottaminen, avainhenkilöiden ankkurointi tarjooman kehitystyöhön, yhteistyöverkoston tarjooman kehittämistyön organisointi ja siihen kumppaneiden valikointi, tarjooman tietosysteemien kehittäminen ja viljelijöiden houkutteleva palvelujen käyttäjiksi. Tällaisista vaihekohtaisista ongelmatilanteista selviytymiseen toimijaryhmiltä on edellytetty uudenlaista yhteisöllistä oppimista.

Tutkijat ovat käsitteellistäneet toimijoiden uudenlaisen yhteisöllisen oppimisen tilanteita, joissa toimijat kohtaavat vanhasta liiketoimintakonseptista uuteen konseptiin siirtymisen ongelmatilanteita. Havainnoitaessa tällaisia toimijoiden tilanteita Wallin (2006: 155–168) tuo esille käsitteen ”transitional objects”. Sillä hän tarkoittaa, että uuteen toimintatapaan siirtymistä havainnoidaan toimijoiden kyvykkyytenä siirtää kognitio-orientaatiota uuden toiminnan kohteeseen ja kyvykkyytenä sellaiseen intellektuaaliseen ja emotionaaliseen kehittymiseen, joka luo edellytyksiä uuden toiminnan oppimiseen ja vanhasta toimintatavasta irrottautumiseen. Toimijoita havainnoidaan muutoksen tarkkaan määritellyissä oloiloissa, joita kutsutaan muutosareenoiksi (*transitional platforms*). Galison (1997: 783) kuvaa toimintarajojen ylittämistä tutkimus- ja kehitystyössä metaforalla ”trading zones”. Sillä hän tarkoittaa sitä, että uuden toiminnan kehittämistä havainnoidaan toimijoiden aiempia toimintarojoja ylittävissä tilanteissa ja siinä, miten silloin toimijat pystyvät hyödyntämään toinen toi-

sensa voimavaroja. Tässä tutkimuksessa ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän kohtaamistilaa siirtyä yhteistyöverkoston toimintatapaan kutsun *toimija-areenaksi*. Toimija-areena on toimijayhteisön kohtaamistila, jossa toimijayhteisö kehittää vaiheittaisen ratkaisun, kun siirrytään vanhasta liiketoimintakonseptista kohti uutta konseptia. Toimija-areenalta toiselle siirryttäessä toimijayhteisö laajenee. Tällöin vaiheittaisilla toimija-areenoilla tapahtumasarjoja erittelemällä tunnistetaan kehitysristiriitoja ja niistä ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä.

Kun toimija-areenakohtaisesti kuvataan ratkaisumallin tuottamisen tapahtumasarjoja ja niistä eritellään uuteen toimintatapaan siirtymisen kehitysristiriitoja, luo se lähtökohdat analysoida toimijoiden yhteisöllistä oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien yhteisöllisen oppimisen analysoinnissa tarvitsen vallitsevasta liiketoimintakonseptista uuteen konseptiin siirtymisen tarkasteluun kehitettyjä oppimisteoreettisia viitekehyksiä ja malleja. Olen edellä todennut, että oppimisteoreettisina lähestymistapoina tässä tutkimuksessa käytän lähinnä Nonakan ja Takeuchin (1995), Scharmerin (2007) ja Engeströmin (2004) kehittämää lähestymistapoja. Seuraavassa esittelen sitä, mitä näiden oppimisteoreettisten lähestymistapojen avulla voidaan saada esille.

Uutta toimintatapaa luovien toimijoiden tiedonmuodostuksen ja oppimisen analysointiin Nonaka (1994) sekä Nonaka ja Takeuchi (1995) ovat kehittäneet ns. SECI-mallin. Tiedon ja oppimisen kehittymisen yhteisöllisiä olotiloja Nonaka kutsuu Ba-kohtaamispaikoiksi (*context-in-motion*). Niissä he havainnoivat ja jäsentävät toimijoiden mukaan tulemistä, tiedonmuodostusta ja yhdessä oppimista uuteen toimintatapaan. Uuden toiminnan tiedonmuodostuksen tavoitteet ja muodonmuutoksen lopputulokset he ottavat annettuina tekijöinä. SECI-mallia työvälineenä käyttäen Nonaka ja Takeuchi analysoivat keskijohdon toimintaa ensiksikin organisaation vertikaalisissa suhteissa ylimmän johdon ja operatiivisen johdon sillanrakentajana. He analysoivat toiseksi myös sitä, miten eri yksiköiden välillä palvelujen kehittäjät luovat uuden toiminnan konseptia. Kolmanneksi he analysoivat toimijoiden sosialisatiota hiljaisen ja julkituodun tiedon yhteensovittamisen monivaiheisena, ajallisesti etenevänä ja epäjatkuvana kehitysprosessina. Tällöin GrowHow'n tapauksessa Nonakan ja Takeuchin analysointitavan avulla saadaan jäsennettyä keskijohdon toimijaryhmien

mobilisaatiota yhteisöllisenä oppimisena. Käsittelen Nonakan lähestymistapaa tarkemmin alaluvussa 2.2.2.

Scharmer (2001, 2007; *presencing*) ja hänen kumppaninsa ovat nojautuneet Nonakan SECI-malliin ja kehittäneet mallinnuksia, joiden avulla he ovat laajentaneet analysointia ja päässeet käsiksi monitahoiseen yhteisöllisen oppimisen ilmiöön. Scharmer kiinnittää huomion toimijoiden ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistamisen jännitteisiin tilanteisiin ja analysoi niiden avulla yhteisöllistä oppimista monivaiheisena kehitysprosessina uuteen toimintakonseptiin siirtymiseksi. Lisäksi Scharmer on mallintanut analysointitapoja, joiden avulla voidaan tunnistaa toimijoiden tilanteita, joissa toimijoiden kollektiiviset voimavarat eivät enää riitä, vaan he joutuvat kytkemään mukaan uusia toimijoita ja heidän voimavaroja uusien ratkaisujen tuottamiseen.

Edellä käsitelty Nonakan ja Scharmerin tiedonmuodostukseen ja oppimiseen pohjautuvat käsitteelliset mallinnukset eivät vielä tarjoamaan palveluja kehittävien toimijoiden keskinäisen yhteistyön ja asiakkaiden mukaan tulemisen analysointiin. Tähän tarvitaan lisäksi lähestymistapoja, joiden avulla empiirisestä aineistosta voidaan tunnistaa toimijoiden ainutkertaisia yhteisöllisen oppimisen prosesseja uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiseksi. Tällaisten lähestymistapojen kehittäminen on ominaisia kulttuurihistoriallisen toiminnan teorialle, mitä edustaa esim. Engeströmin (1987, 2004, 2005) ja hänen kumppaniensa kehittävän työntutkimuksen teorialle.

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian taustalla on venäläisten psykologien Vygotskyn (1978) ja Leontjevin (1977) kehittämistyö. Heidän oivalluksena oli, että ihmisiä ja heidän käyttäytymistään on tutkittava kulttuurissaan elävinä ja kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten kanssa toimivina ihmisinä, jotka muuttuvat historiallisesti. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian peruskäsite on kohteellinen, kulttuurisesti välittynyt toiminta. Kulttuurin kautta välittyneellä toiminnalla tarkoitetaan sitä, että toimijat käyttävät kyseiselle toiminnalle ominaisia kulttuurissa kehittyneitä välineitä, sekä aineellisia työkaluja että käsitteitä ja merkkejä. Lisäksi toimintaa välittävät säännöt, työnjako ja yhteisö. Ne muun muassa määrittelevät, ketkä voivat olla kyseisessä toiminnassa tekijöinä. Toiminnalla on suhteellisen monimutkainen sys-

teeminen rakenne, minkä vuoksi puhutaan toimintajärjestelmästä. Vygostky ja Leontjev ovat tutkineet toimintajärjestelmän monimutkaista systeemistä rakennetta. Vygotsky (1978) on kiinnittänyt huomionsa erityisesti siihen, että oppiminen kulkee edellä ja raivaa tietä uuden toiminnan kehitykselle. Hän korostaa sitä, että uuteen toimintatapaan siirtymistä tarkastellaan yhteisöllisenä oppimisena, jossa toimijoiden lähtökohtatilanteet ja valmiudet ovat olennaisen tärkeitä. Toimijoiden yhteisöllinen oppiminen ilmenee uusina työvälineinä ja käytänteinä sekä uutena toimijaidentiteettinä toimittaessa uudessa toimintamaailmassa. Leontjev (1977: 89) painottaa sitä, että hahmotettaessa näkemystä uudesta toiminnasta yhteisen näkemyksen kehittymistä ohjaavat ensisijaisesti toimijoiden motiivit ja tuntemukset eivätkä niinkään toimijoiden tarpeet tai tavoitteet. Uuden yhteisen kohteen löytämiseen liittyvä motiivi tuo esiin heuristisen potentiaalin, joka toimijoiden osalta kytkeytyy uuden toiminnan keksimisen ideaan (myös Stetsenko 1995: 69). Analysointitavan avulla saadaan näkyviin toimijoiden sisäinen kehittyminen uusien työvälineiden ja käytänteiden keksimisessä vastattaessa ulkoiseen muutokseen.

Engeström (2004) on kehittänyt ns. ekspansiiviseen oppimiseen kohdistuvan viitekehysten, jonka osioita ovat: toimijoiden toimintajärjestelmästä toiseen siirtyminen ja siihen liittyen kehitysristiriitojen tunnistaminen, ekspansiivisen oppimisen spiraali sekä ekspansiivisen oppimisen alasyklien nelivaihemalli (ks. alaluku 2.2). Kehittämänsä viitekehysten avulla Engeström (1987: 73–91) kiinnittää huomion toimijoiden uuteen toimintatapaan siirtymiseen kehitysristiriitojen kautta neljällä toisiinsa kytkeytyvällä tasolla. Nämä toiminnan tasot ja niiden kehitysristiriititilanteet ovat seuraavat: toimintajärjestelmäkohtaisten osatekijöiden väliset ristiriidat, osatekijöiden ja ydintoiminnan väliset ristiriidat, nykyisen ja kehittyneemmän ydintoiminnan väliset ristiriidat sekä ydintoiminnan ja sen jatkuvasti muuttuvan ulkoisen ympäristön väliset ristiriidat. Toimijoiden kohtaamien kehitysristiriitojen erittely on tällöin lähtökohtana tunnistettaessa toimintatavan laadullinen muutos ja siihen kytkeytyvä laadullinen oppiminen uusiin käytänteisiin siirtymisestä. Engeströmin ja hänen kumppaniensa kehittämässä muutos- ja kompetenssilaboratorioiden tutkimustavoissa he kiinnittävät huomiota myös siihen, että kohteena olevia toimijoita ja heidän kokemustaan hyödynnetään analysoitaessa monitahoisia toimintatilanteita ja niistä sel-



viytymistä (alaluku 3.2). Tarkastelen Engestömin ekspansiivisen oppimisen viitekehystä tarkemmin alaluvussa 2.2.3.

Analysoitaessa GrowHow'n tapauksessa konsernissa toimivan keskijohdon mobilisointien toimijaryhmien laadullista oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi voitaneen olettaa, että samalla saadaan esiin, minkälaisia konsernin sisäisen rakenteen ja ulkoisen laajemman voimakentän tilanteita keskijohto joutuu käsittelemään hankkiessaan konsernin kontekstissa hyväksyntää uudelle liiketoimintatavalle. Tällöin laadullisen oppimisen tunnistaminen pelkästään ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien sisäisen kehittymisen osalta ei riitä tuomaan esille liiketoiminnan muodonmuutoksen saattamista ”maaliin”. Siksi keskijohdon toiminnan tutkimisessa tarvitsen myös lähestymistapoja siitä, miten keskijohdon toimintaa on tutkittu tilanteissa, joissa ryhmä on myynyt kehittämänsä uuden liiketoiminnan idean ja toimintatavan konserninjohdolle ja yhteiskunnallisille sidosryhmille. Tutkimusasetelmaa tarkentaessani (alaluku 2.1) käsitelen keskijohdon kohtaamien uuden liiketoiminnan myynnin ongelmatilanteiden tunnistamistapoja konsernin hierarkkisten rakenteiden ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhteissa. Keskijohdon ongelmatilanteiden analysoinnissa käytän Dutton et al. (1993, 2001, 2002) tekemiä keskijohdon ”issue selling” -prosessiin liittyviä tutkimuksia. Dutton et al. korostavat sitä, että keskijohdon ”issue selling” -prosessin tunnistaminen on hyvin kontekstisidonnainen. Siksi tutkimuksessa keskijohdon uuden liiketoimintakonseptin idean myyntiä analysoin myös ”onnekkaiden sattumien” näkökulmista. Käsitelen tätä alaluvussa 2.1.

Edellä käsitellyn mukaan tutkittaessa liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistumista keskijohdon toiminnan näkökulmasta tarvitaan monia erilaisia käsitteellisiä lähestymistapoja. Tapahtumahistoriakuvauksen avulla saadaan näkyviin keskijohdon mobilisointien ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien toimija-areenat ja niillä toimijaryhmien kehkeytyminen. Oppimisteoreettisia malleja ja viitekehyksiä tarvitaan työvälineinä, kun analysoidaan ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta yhteisöllistä laadullista oppimista. Muodonmuutoksen onnistumisen tutkimisen ulottaminen toimijatasoinen ainutkertaisiin kehitysprosesseihin tuo esille kohteena olevan ilmiön monitasaisuuden, monitahaisuuden ja monivaiheisuuden. Siksi kohdeilmiön tutkimiseen tarvitaan useista eri näkökulmista kehitettyjä teorioita.

### **1.3 Edellytykset liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijatasoisen empiirisen tutkimustavan toteuttamiselle**

Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapaus täyttää monia liiketoiminnan muodonmuutoksen yrityskohtaiselle tapaustutkimukselle asetettuja vaatimuksia. ”Sisäpiiritoimijana” minulla on ollut jatkuvasti tietoa konsernissa keskijohdon asemassa olleen toimijaryhmän toiminnasta. Olen 12 avainhenkilön haastattelujen avulla hyödyntänyt kehittämistyössä mukana olleiden henkilöiden kokemusta, kun olen kuvannut tapahtumahistoriaa ja eritellyt vallitsevasta liiketoimintakonseptista uuteen konseptiin siirtymisen kehitysristiriitoja sekä jäsentänyt toimijoiden laadullista oppimista. Avainhenkilöt ovat olleet mukana myös analysoitaessa ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien oppimisen ehtoja uuteen toimintatapaan siirtymiselle. Kehitystyötä tehdessäni olen ollut jatkuvassa yhteydessä konsernin johtoon. Se on mahdollistanut tulossyksikön johdon toiminnan kuvaamisen tilanteissa, joissa tulossyksikön johto myi kehittämistyön ideaa ja toimintatapaa konsernin johdolle sekä hankki hyväksynnän kehittämistyölle ja sen jatkamiselle.

Omia roolejani johtoryhmätyöskentelyssä luonnehdin täydellisen osallistujan ja osallistuvan havainnoijan rooleiksi. Täydellisenä osallistujana toimin, kun konsulttina vastasin liiketoiminnan kehittämisohjelman suunnittelusta ja ohjauksesta. Täydellisen osallistujan rooli ajoittui liiketoiminnan kehitysjaksoon 1996–2001. Tämän jälkeen tutkimusaineiston käsittely- ja analysointivaiheessa olen toiminut osallistuvana havainnoijana. Ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä analysoidessani olen käynyt useita keskusteluja ja ollut jatkuvassa tiedonvaihdoissa Agro Suomen avainhenkilöiden kanssa. Käsittelen toimintaani ja GrowHow’n aineistojen kautta syntynyttä empiirisen tutkimuksen toteuttamistapaa yksityiskohtaisemmin luvussa kolme (alaluvut 3.1 ja 3.2).

## 1.4 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen rakenne

Tutkimus kohdistuu liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneeseen tapaukseen, jossa keskijohdon aikaansaaman kehittämistyön tuloksena konsernin pääliiketoiminta itsenäistyi, irrottautui konsernista ja listautui pörssiin. Liiketoiminnan muodonmuutoksessa tulosityksikön johto toimi ilman konsernin johtohenkilötason suoranaista tukea. Ottamalla yhteistyöverkoston kehittämistyöhön mukaan avainhenkilöitä ja tarjoaman yhteiskehittelyyn liikeympäristöä sekä saamalla asiakkaita palvelujen käyttäjiksi keskijohto sai aikaan ratkaisumallit, jotka olivat riittävät sille, että toimijayhteisö siirtyi funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoaman toimintatapaan. Muita toimijoita mukaan ottaessaan ja uuteen toimintaan siirtyessään keskijohto kohtasi jatkuvasti uuden toimintatavan ongelmatilanteita. Niistä selviämiseksi keskijohto kehitti mukaan tulleiden toimijoiden kanssa yhteisöllistä laadullista oppimista. Keskijohdon ja mukaan tulleiden toimijoiden sisäinen kehittyminen ei ollut kuitenkaan vielä riittävä liiketoiminnan muodonmuutoksen syntyyn. Kun keskijohto kohtasi toiminnassaan vastakkainasettelua konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjien tahoilla, piti keskijohdon kehittää kyvykkyyttä myös tällaisista ongelmatilanteista selviämiseen. Keskijohdon aikaansaama kehittämistyö mursi konsernin perinteisen funktiopohjaisen liiketoiminnan polkuriippuvuuden. Kehittämistyön tuloksena oli GrowHow'n synty.

Tutkimuksen ensimmäisenä tavoitteena on kuvata GrowHow'n synnyn tapahtumahistoria ja siitä heuristisesti tunnistaa, minkälaisen ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien kautta keskijohto sai aikaan yhteistyöverkoston tarjoaman. Toisena tavoitteena on tunnistaa, minkälaisia uhkia ja vastavoimia keskijohto kohtasi kehitystyötä tehdessään konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhteissa ja miksi keskijohto niistä selviytyi.

*Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:*

1. *Minkälaiset ratkaisumallit ja niihin liittyvät toimijaryhmät tuottivat GrowHow'n yhteistyöverkoston?*

2. *Minkälaisia vastavoimatilanteita toimijaryhmät kohtasivat ratkaisumalleja tuottaessaan ja miksi ryhmät niistä selviytyivät?*

GrowHow'n synnyn tapahtumahistoriasta tunnistetaan heuristisesti toimija-areenat ja niillä ratkaisumalleja tuottavat toimijaryhmät. Toimija-areenakohtaisesti tapahtumasarjoja erittelemällä saadaan esille toimijaryhmien kehitysristiriidat siirryttäessä funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston toimintatapaan. Toimijaryhmäkohtaisten kehitysristiriitojen kautta jäsennetään yhteisöllistä laadullista oppimista, joka antaa viitteitä käytänteistä ja niiden kimpuista siirryttäessä uuteen liiketoimintatapaan. Jäsentämällä toimijaryhmien osalta laadullisten oppimiskynnyksien ylittämisiä ja niiden kytköksiä voidaan kehittää johtopäätöksiä toimijaryhmien käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä. Tällaiseen ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysointiin tarvitsen liiketoimintakonseptin muutoksien tutkimiseen kehitettyjä oppimisteoreettisia työvälineitä. Niitä käsittelen alaluvussa 2.2 ja 2.3.

Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta analysoitaessa yhteisöllisiä laadullisia oppimisprosesseja saadaan myös esiin konsernin hierarkkisen rakenteen ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhteissa esille nousseet uhkat ja vastavoimatilanteet. Toisena tutkimuskysymyksenä on tällöin selvittää sitä, minkälaisia vastavoimatilanteita keskijohdon mobilisoimat toimijaryhmät kohtasivat ratkaisumalleja tuottaessaan ja miten ryhmät selviytyivät niistä.

Näitä tutkimuskysymyksiä täydennän tarkennettuani tutkimusasetelmaa (alaluku 2.1) ja esiteltyäni oppimisteoreettisia malleja (2.2 ja 2.3) ja käytettyjä tutkimusmenetelmiä alaluvussa 3.3.

*Hahmotan tutkimuksen yleisen rakenteen seuraavasti:*

*Luvussa kaksi* tarkennan tämän tutkimuksen tutkimusasetelman, jota kuvaa se, että tulosityksikön johto joutuu tuottamaan radikaalit ratkaisumallit ilman konsernin johtotason henkilöiden suoranaista tukea. Tutkimusasetelman pohjalta käsittelen seuraavaksi, minkälaisia oppimisteoreettisia viitekehyksiä ja malleja tutkijat ovat kehittäneet, kun he ovat jäsentäneet ratkaisumalleja tuottavien toimijoiden osalta laadullista

oppimista ja hyväksynnän saamista uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiselle (mm. Nonaka 1994, Scharmer 2001, Engeström et al. 2005, Dutton et al. 2001, 2002). Oppimisteoreettiset viitekehykset ja mallit muodostavat ”työkalupakin”, jonka avulla jäsenmän toimijaryhmien yhteisöllistä laadullista oppimista. Lopuksi esittelen dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämiseen liittyviä lähestymistapoja, jotka myös nojautuvat oppimisteoreettisiin viitekehyksiin ja malleihin (mm. Zollo & Winter 2002 ja Teece 2007).

*Luvussa kolme* käsittelen ensin toimintaani Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämisessä ja ammatillista kehittymistäni liiketoiminnan muodonmuutosten toteuttamiseen. Toiseksi esittelen alkuperäisten tutkimusaineistojen syntyä, osallistuvaa havainnointia, avainhenkilöiden ajatustapojen ja urakehitysten kartoituksia ja niiden hyödyntämistä. Lopuksi kokoan yhteen GrowHow’n synnyn selitysmekanismin arkkitehtuurin, joka tukeutuu kriittisen realismin kolmitasoiseen kohdeilmiön analysointitapaan (ks. Sayer 1992). Kehittämäni analysointimallin avulla tarkennan edellä tekemiäni tutkimuskysymyksiä (alaluku 3.3).

*Luvussa neljä* kuvaan Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehityshistorian 15 vuoden ajanjaksolta. Kehityshistoria tuo esille lannoiteliiketoiminnan kehittymisen tuote- ja tehdasjohtoisesta ansaintatavasta viljelijän liiketoiminnan kokonaispotentiaalia hyödyntäväksi tarjoomaksi. Esittelen Kemiran lannoiteliiketoiminnan yhteistyöverkoston indikaattorit vuoden 2002 tilanteessa. Lannoiteliiketoiminnan kehityshistorian tapahtumasarjoista tunnistan heuristisesti GrowHow’n syntyprosessissa toimija-areenat, ratkaisumallit ja niiden tuottamisen toimijaryhmät.

Kuvaamalla GrowHow’n syntyprosessin toimija-areenakohtaisia tapahtumasarjoja *luvussa viisi* esittelen toimijaryhmien kohtaamat kehitysristiriidat ja niistä jäsenmän laadulliset oppimiskynnykset yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisessä. Keski johdon mobilisoimien toimijaryhmien osalta laadullista oppimista tunnistaessani nousee esille myös keskijohdon yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan myynnin testitilanteet. Testitilanteiden analysoinnin avulla saan selville, minkälaisista konsernin johto- ja omistajatahojen toimijasuhteista ja niiden vastakkainasettelutilanteista keskijohdo selviytyi, kun siirtyminen yhteistyöverkoston toimintatapaan tapahtui.

Kun olen jäsentänyt toimijaryhmien laadulliset oppimiskynnykset ja tulosityksikön johdon selviytymisen konsernin päättäjätahojen vastakkainasettelutilanteista, johdan päätelmät siitä, minkälaisen yhteisöllisten oppimisprosessien kautta ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät ovat kehkeytyneet siirtyessään yhteistyöverkoston toimintatapaan.

Toimijaryhmien laadullinen oppiminen on *luvussa kuusi* lähtökohtana, kun tunnistan toimijaryhmien käytänteitä, jotka antavat viitteitä syvärakenteisen oppimisen ilmiöstä. Oppimisteoreettisia työvälineitä hyödyntäen kehitän työhypoteesit siitä, miten toimijaryhmät ovat areenakohtaisissa tilanteissa siirtyneet yhteistyöverkoston toimintatapaan. Työhypoteesien ja oppimisteoreettisten työvälineiden avulla jäsennän empiirisestä aineistosta toimijaryhmäkohtaisesti syvärakenteisen oppimisen konstruktiota. Sen avulla saan esiin kunkin toimijaryhmän käytännön ja sen kehkeytymisen toimittaessa yhteistyöverkoston toimintamaailmassa. Lisäksi kokoan päätelmät siitä, miten keski johto kohdatessaan vastakkainasettelua konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjien toimijasuhteissa hankki hyväksynnän uudelle liiketoimintakonseptille. Luvun lopussa kokoan yhteen GrowHow’n syntyprosessin selitysmekanismi, joka on jäsennetty kolmitasoiseksi ja nelivaiheiseksi.

*Luvussa seitsemän* esitän ensin, miten GrowHow’n syntyä koskeva tutkimus on toteutettu. Tämän jälkeen kokoan tutkimuksen tulokset vastaamalla tekemiini tutkimuskysymyksiin ja esittelemällä GrowHow’n synnyn selitysmekanismi. Tutkimuksen kontribuutiota käsittelen suhteessa liiketoiminnan transformaation tapaustutkimuksiin ja dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämiseen liittyviin lähestymistapoihin. Lopuksi arvioin liiketoiminnan muodonmuutokseen kohdistuvien tutkimusten tulevia haasteita.

## **2 TUTKIMUSASETELMA JA OPPIMISTEOREETTINEN TULOKULMA LIIKETOIMINNAN MUODONMUUTOKSEN TOIMIJALÄHTÖISEEN TUTKIMUKSEEN**

Luvussa yksi olen esitellyt lannoiteliiketoiminnan muodonmuutosta Kemira konsernissa ja Agro Suomen tulosityksikön johdon roolia tässä kehitystyössä (alaluku 1.1). Aiemmin tulosityksikön johto oli kehittänyt liiketoimintaa hyödyntämällä konsernin kemian alan teknologisia innovaatioita, uusia logistisia ratkaisuja, tuotetutkimuksia ja tuotteiden käyttöohjelmia. Tulosityksikkö oli saavuttanut liiketoiminnassaan vahvan markkina-aseman ja hyvän taloudellisen tuloksen. Kun elintarviketoimiala joutui EU:n laajuisten muutostekijöiden kohteeksi, paine liiketoiminnan muodonmuutoksen toteuttamiseen kasvoi. Tulosityksikön johto kytki avainhenkilöitä uuden liiketoimintatavan kehittämiseen ja kumppaneita palvelujen kehittämiseen. Tarjoaman tietointensiivisten palvelujen kehittämisessä vuorovaikutussuhteet asiakkaisiin luotiin perustamalla uusia yrityksiä ja niiden tietopalustoja. Nämä yritykset olivat Farmit ja Move-re. Viljelijäasiakkaat hyödynsivät Farmitin ja Moveren palveluja omassa liiketoiminnassaan tietopalustojen kautta ja näin tehdessään oppivat uusia palvelujen käyttötapoja. Kytkeytyessään yhteisiin tietopalustoihin yhteistyöverkoston toimijat kykenivät hyödyntämään toistensa osaamista oman liiketoimintansa kehittämisessä. Yhteistyöverkoston tietopalustapohjaisten toimijasuhdeiden laajeneminen johti koko lannoiteliiketoiminnan irrottamiseen Kemira konsernista omaksi yhtiöksi sekä lopulta sen lisätautumiseen pörssiin nimellä Kemira GrowHow.

Tällaista liiketoiminnan muodonmuutosta, joka syntyy keskijohdon toimijaryhmien mobilisointien kautta, on harvoin kuvattu ja analysoitu konsernin kontekstissa. Vielä harvemmin tutkijat ovat analysoineet keskijohdon mobilisoiminen toimijaryhmien osalta laadullista oppimista uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiseksi. Toimijaryhmien omaehtoista oppimista kokeilujen kautta ja verkostoitumista tarvitaan erityisesti tilanteessa, jossa keskijohto tuottaa liiketoiminnan muodonmuutoksen ilman konsernin johtotason henkilön tukea. Konsernin johdon tuen puuttuessa keskijohto joutuu itseohjautuvasti ottamaan mukaan muita toimijoita ja kehittämään heidän tie-

tonsa ja osaamisen avulla uutta toimintatapaa yhdessä. GrowHow'n tapauksessa keskijohdon ryhmä kohtasi vastakohtatilanteita yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan myynnissä suhteissaan konsernin hierarkkisiin rakenteisiin ja yhteiskunnallisiin toimijatahoihin, mutta selviytyi niistä. Nämä seikat määrittävät tämän tapaustutkimuksen tutkimusasetelman, jonka ominaispiirteitä syvennän alaluvussa 2.1.

Keskijohdon toimijaryhmien mobilisaation kuvaamiseen ja analysointiin tarvitsen työvälineiksi konseptitason muutokseen kehitettyjä oppimisteoreettisia malleja ja viitekehyksiä. Olen edellä (alaluku 1.2.2) viitannut siihen, että oppimisteoreettiset työvälineet ovat välttämättömiä, kun ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta analysoidaan yhteisöllistä oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Tarkastelen tutkijain oppimisteoreettisia lähestymistapoja ja niiden käyttämistä tässä tutkimuksessa alaluvussa 2.2.

Tässä tutkimuksessa otan käyttöön uuden liiketoimintakonseptin ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta ns. syvärakenteisen oppimisen käsitteen. Syvärakenteinen oppiminen on toimijaryhmän yhteisöllisestä laadullisesta oppimisesta muodostamani konstruktio. Alaluvussa 2.3 käsittelen sitä, miten ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän osalta oppimisteoreettisia työvälineitä käyttäen voidaan tehdä syvärakenteisen oppimisen käsitteellistys yhteisöllisestä laadullisesta oppimisesta ja siitä johtaa päätelmät toimijaryhmän käytännöstä ja sen kehkeytymisestä uuteen toimintakonseptiin siirtymiseksi.

Kun vaihekohtaisia ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytyminen tunnistetaan, on kohdeilmiöllä yhtymäkohtia myös organisaation dynaamisen kyvykkyyden tutkimustapoihin. Organisaation dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämisessä tutkijat ovat käyttäneet myös konseptitason muutoksen analysointiin kehitettyjä oppimisteoreettisia työvälineitä. Alaluvussa 2.4 käsittelen dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämistapoja.

Lopuksi kokoan yhteen oppimisteoreettisen tulokulman liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneen tapauksen toimijalähtöiseen tutkimukseen (alaluku 2.5).



## 2.1 Tutkimusasetelman kehittäminen keskijohdon itseohjautuvan toiminnan tutkimiseen

Tutkiessani muodonmuutoksen onnistumista konsernin kontekstissa lähtökohtanani on keskijohdon asemassa oleva tulosityksikön johto ja sen kyvykyys mobilisoida toimijaryhmiä, jotka tuottavat yhteistyöverkoston tarjoaman ratkaisumallit. Olen luvussa yksi (alaluku 1.1) lyhyesti jo viitannut siihen, että Burgelman (Burgelman & Sayles 1986, Burgelman 1996, 2002a, 2002b) on omissa tutkimuksissaan nostanut esille keskijohdon asemassa olevan johtoryhmän keskeisen merkityksen silloin, kun liiketoimintaa uudistetaan konsernissa. Burgelmanin tutkimukset osoittavat, että keskijohto voi toimia konsernissa sillanrakentajana uudistettaessa liiketoiminnan strategiaa ja organisoitaessa uuden liiketoiminnan kehittämistyötä (ks. myös Nonaka 1994).

Aiemmissa tutkimuksissaan Burgelman (1984: 179–185) on mallintanut keskijohdon toimintaa tilanteissa, joissa keskijohto kehittää sisäsyntyisesti ja omaehtoisesti (*autonomous*) yksittäistä liiketoimintaa erillisenä yhtymän liiketoiminnan päävirtauksesta. Tällaisessa tapauksessa keskijohdon ryhmältä edellytetään päävirtauksesta poikkeavan strategisen näkökulman kehittämistä, ”sivutien rakentamista” ja sen mukaista operatiivista toimintaa. Burgelmanin vaiheteoreettinen malli lähtee siitä olettamuksesta, että tällaisessa tapauksessa keskijohto toimii jatkuvassa vastakkainasettelussa pääliiketoiminnan toteutumistapaan. Tällaisten vastakkainasettelutilanteiden hallitsemiseksi on Burgelmanin mukaan suotavaa, että keskijohdolla on konsernin johtotason henkilön tai henkilöiden tuki.

Teoreettis-normatiivisissa tarkasteluissaan Burgelman ja Sayles (1986) ovatkin ottaneet lähtökohdakseen sen, että keskijohdon sisäsyntyinen ja omaehtoinen toiminta edellyttää konsernin johtotasolla olevaa tukihenkilöä. Tukihenkilön avulla keskijohto voi välittää uuden liiketoiminnan kehittämistiedon konsernin johdon käyttöön. Keskijohdon välittäessä tietoa konsernin johdolle ryhmä samalla voi ottaa huomioon konsernin johdon odotukset ja liiketoiminnan uudistamisen reunaehdot. Burgelman ja Sayles perustelevat näkemystään sillä, että konsernin johdolla ei ole omassa toi-

minnassaan useinkaan riittäviä mahdollisuuksia itse hankkia yksittäisen liiketoiminnan kehittämistietoa, jos liiketoimintayksiköitä on monia. Konsernin johdon mahdollisuudet liiketoimintojen kehittämisessä kohdistuvat pikemminkin konsernin niukkojen resurssien suuntaamiseen ja rajaamiseen jo opittujen toimintamallien puitteissa (*induced*).

GrowHow'n tapauksessa (alaluku 1.1) keskijohto joutui kohtaamaan yhteistyöverkoston kehittämistyössä EU:n aikaansaaman elintarviketoimialan murroksen, Kemiran haasteet uutena pörssiyhtiönä ja Agro divisioonan taloudelliset vaikeudet. Nämä olivat tilannetekijöitä, jotka keskijohdon ryhmän piti ottaa huomioon tehdessään kehittämistyötä läpinäkyväksi konsernin hierarkkisissa toimijasuhteissa. Keskijohdon tapa kehittää yhteistyöverkostoa toimijaryhmien mobilisaation kautta poikkesi perinteisestä konsernin liiketoiminnan kehittämistavoista, jotka perustuivat kustannuksien alentamiseen. Tällainen keskijohdon ja konsernin johdon erilainen liiketoiminnan kehittämistyöhön orientoituminen luo merkittävästi erilaisen lähtökohdan tutkimusasetelmalle kuin on Burgelmanin ja Saylesin kehittämässä ideaalimallissa.

Olen edellä tuonut esille, että GrowHow'n tapauksessa tulosityksikön johdolla oli vaikeuksia konkretisoida konsernin johdolle liiketoiminnan uudistamiseen tähtäävää suunnitelmaa tuloksen muodostumiseen saakka (alaluku 1.1). Myös tämän takia tulosityksikön johdon ja konsernin johdon näkökulmien vastakkainasettelutilanteet jatkuivat. Konsernin johdon oli kuitenkin vaikea toiminnallaan estää tulosityksikön johdon kehittämistyötä, kun tulosityksikön johto oli pystynyt vastaamaan liiketoiminnan tulosodotuksiin. Tässä tilanteessa korostui erityisesti se, että tulosityksikön johto oli aloitteellinen ja liiketoiminnan kehittämistyön kokemustaan hyödyntäen viesti jatkuvasti konsernin johdolle lannoiteliiketoiminnan yhteistyöverkoston siirtymisen välttämättömyydestä ja merkityksellisyydestä siitäkin huolimatta, että tulosityksikön johto tiesi konsernin johdon hakevan ratkaisua lannoiteliiketoiminnan ongelmiin kustannusten alentamiseen kohdistuvien toimenpiteiden avulla.

GrowHow'n tapauksessa keskijohto teki konsernin pääliiketoiminnan kehittämistyötä ilman konsernin johdon tukea. Tärkeäksi kysymyksesä nouseekin, kuinka keskijohdosta sai myytyä kehittämistyön ideansa konsernin päättäjätahoille. Keskijohdon toimin-

taa myydä ideaa ylimmälle johdolle ja idean myyntiin liittyvää ongelmakenttää Dutton ja Ashford (1993: 397–428) ovat tarkastelleet ”issue selling” -käsitteen kautta. ”Issue selling” -käsitteellä he viittaavat prosessiin, jossa keskijohto toiminnallaan kiinnittää ylimmän johdon huomion tekemäänsä uuden liiketoiminnan kehittämistyöhön ja vaikuttaa ylimmän johdon näkemyksiin havaitsemansa asian tärkeydestä ja merkityksestä organisaation toiminnan näkökulmasta. ”Issue selling” -prosessin avulla keskijohto voi nostaa ylimmän johdon tietoisuuteen sellaisia asioita, joita he pitävät strategisesti tärkeinä ja joita ylin johto ei muuten välttämättä huomioisi. Dutton ja Ashford määrittävät ”issue selling” -prosessia kolmesta lähtökohdasta:

- (1) kuinka organisatorinen ja institutionaalinen konteksti määrittää sen, mitkä asiat vaativat ylimmän johdon huomion (*social problem theory*)
- (2) mitkä rajoitteet ja motivaatiot (riskit ja hyödyt) ohjaavat idean myynnin sosiaalista prosessia, milloin ja miten keskijohto pyrkii edistämään asiaa ylimmässä johdossa (*impression management*)
- (3) kuinka ryhmät ja yksilöt vaikuttavat organisaatiossa alhaalta ylöspäin ja mitkä tekijät vaikuttavat idean myynnin menettelytapoihin (*upward influence*).

Tältä pohjalta Dutton ja Ashford ovat hahmottaneet ”issue selling” -prosessin, jonka keskeisinä osa-alueina ovat idean myynnin menestymiseen liittyvät indikaattorit (*indicators of issue selling success*) sekä idean myyntiin liittyvät valinnat: idean myynnin käynnistäminen (*initiation of issue selling*), aiheen määrittely (*issue packaging*) ja myyntiprosessi (*selling process*).

Dutton et al. (1997, 2001 ja 2002) myöhemmät tapauskohtaiset tutkimukset tuovat esille, että ”issue selling” -prosessi on kontekstisidonnainen. Siksi he tutkimuksiensa pohjalta korostavat keskijohdon tilannetajun tärkeyttä. Mitä herkempi tilannetaju keskijohdolla on, sitä paremmin he hahmottavat mahdollisuudet idean myyntiin eri toimijasuhteissa.

Edellä olevan pohjalta Kemira konsernin tapaukseen liittyy tutkimusasetelmallisesti mielenkiintoinen näkökulma keskijohdon toiminnan tutkimiseen: GrowHow’n synnyn tapauksessa keskijohdolla ei ollut konsernijohdossa tukihenkilöä. Tämän valossa onkin mielenkiintoista tutkia, miten keskijohto sai tästä huolimatta asteittain syntymään pelivaraa kehitystyölle ja miten se sai aikaan myös hyväksynnän yhteistyöver-

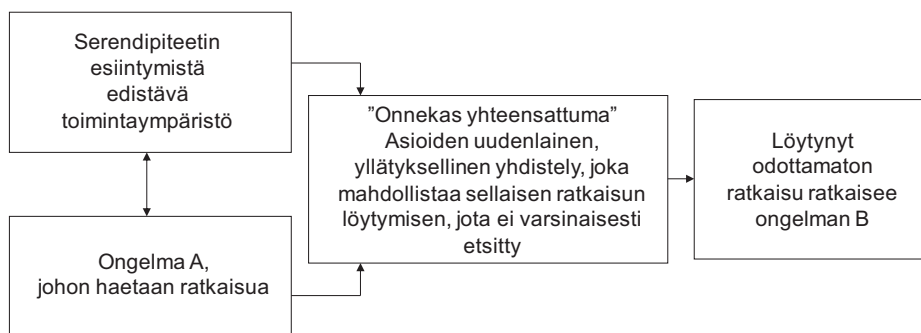
koston idealle ja toimintatavalle konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteissa.

GrowHow’n tapauksessa keskijohto oli aloitteellinen ja kokemukseensa vedoten teki yhteistyöverkoston kehittämistyön läpinäkyväksi konsernin hierarkkisen rakenteen lisäksi myös laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä (alaluku 1.1). Näiden tapahtumien tuloksena yhteistyöverkoston tarjoamaan pohjautuva liiketoiminta itsenäistettiin ja irrotettiin konsernista. Tällaista keskijohdon yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan neuvottelu- ja vakuuttamisprosessia ja sen avulla valtuutuksen saamista yhteistyöverkoston toteuttamiselle kutsun *liiketoimintakonseptin hyväksynnäksi*. GrowHow’n tapauksessa liiketoimintakonseptin hyväksynnän ”maaliin” saattamista perustellaan konsernin pääliiketoiminnan itsenäistämisellä ja irrottamisella konsernista sekä listautumisena pörssiin. Liiketoimintakonseptin vaiheittaista hyväksyntää tunnistetaan tulosityksikön johdon selviytymisenä konsernin johto- ja omistajatahojen vastakkainasettelutilanteista, kun siirrytään yhteistyöverkoston toimintatapaan. Tunnistetut vastakkainasettelutilanteet ovat testitilanteita, joissa tulosityksikön johdon kyvykkyyttä arvioidaan tarkastelemalla, onko tulosityksikön johto pystynyt vakuuttamaan päättäjätahot yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisen tärkeydestä ja merkityksestä sekä saako se valtuutuksen uuden liiketoimintakonseptin toteuttamiselle (vrt. Dutton & Ashford 1993; Dutton et al. 1997, 2001, 2002). GrowHow’n tapahtumahistorian kuvauksessa käytän myös metaforamaista ilmaisua ”yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan myynti” kuvaamaan tulosityksikön johdon neuvottelu- ja vakuuttamisprosessia.

Todisteiden hakeminen siitä, että keskijohto saa valtuutuksen kehittämistyönsä toteuttamiselle liittyy Scharmerin U-mallissaan kutsumiin käännekohtiin (ks. Scharmer 2007: 185–186, *going through the eye of the needle – inversion*), jotka ovat ikään kuin toimija-areenakohtaisia testejä sille, selviytyvätkö toimijat vastavoimista. Testitilanteista haetaan todisteita siitä, millaisten tilannekohtaisten vuorovaikutusprosessien kautta toimijaryhmä saa ulkoiset toimijatahot tarttumaan toimenpiteisiin, jotka tukevat uuteen toimintatapaan siirtymistä siitäkin huolimatta, että muilla toimijatahoilla olisi lähtökohtatilanteissa omia rajoitteita ja reunaehtoja.

Tarkastellessani tässä tutkimuksessa tulosityksikön johdon toimintaa saada valtuutus uuden liiketoimintakonseptin toimeenpanolle otan huomioon myös ns. onnekkait sattumat. Tällaisia uuden liiketoiminnan luomisessa esille tulevia ”onnekkaita sattumia” tutkijat kutsuvat serendipiteetiksi (esim. March 1981). Tutkittaessa organisaation strategisella kehityspolulla etenemisen epäjatkuvuutta serendipiteetti on keskeinen ilmiö.

Mendonça, Cunha ja Clegg (2008: 1–47) havainnollistavat serendipiteetin ilmiötä neljän elementin avulla (kuva 2.1). Ensiksikin tarvitaan sellaiset olosuhteet, jotka edistävät serendipiteetin esiintymistä. Mendonça et al. toteavat, että serendipiteettiä ei voi johtaa tai hallita, mutta organisaatioissa voidaan luoda sellainen ympäristö, joka mahdollistaa sen esiintymisen ja luo edellytykset sattumien havaitsemiseen ja tajuamiseen. Toiseksi ilmiöön liittyy ratkaisun hakeminen käsillä olevaan ongelmaan (ongelma A). Samalla kun ongelmaan haetaan ratkaisua, oleellista on tietojen ja taitojen yhdistely uudella, aiemmasta poikkeavalla tavalla. Tämä asioiden uudenlainen yhdistely johtaa käännekohtaan ja sen kautta ennakoimattoman ratkaisun löytämiseen, joka ratkaiseekin toisenlaisen ongelman (ongelma B) kuin se, mihin alun perin haettiin ratkaisua. Uuden, ennakoimattoman ratkaisun löytymistä Mendonça ym. kuvaavat ”heureka-hetkeksi”. Uuden idean/ratkaisun löytyminen ei kuitenkaan takaa sen elinvoimaisuutta, ja/tai idean henkiinjäämistä. Sen soveltaminen käyttöön riippuu siitä, kuinka kypsä organisaatio on hyväksymään ennakoimattomat, uudet ideat, jotka käynnistävät uudenlaisen kehityskulun. Toimijat eivät voi kontrolloida tällaisia tapahtumaketjuja. Joidenkin toimijoiden kyvykkyys voi kuitenkin suunnata tapahtumaketjuja tai estää ja padota esille nousevia uhkia.



Kuva 2.1 ”Onnekaan sattuman” -prosessin havainnollistus

Serendipiteetti -käsitteen määritelmässä olennaista on, että sillä tarkoitetaan sellaisten asioiden löytämistä tai keksimistä, joita ei sellaisenaan etsitä. Pursiainen (2011: 9-38) jäsentää serendipiteetin yleistä määritelmää kahdesta toisiaan täydentävästä näkökulmasta. Ensiksikin serendipiteetissä on itsenäinen *accident-elementti* eli satuma tai onnenpotku, jonka myös Mendonça et al. tuovat esille. Toiseksi serendipiteetin osaksi Pursiainen jäsentää *sagacity-elementin* eli löytäjän kompetenssin. Toimijoiden kompetenssit ovat tällöin ratkaisevassa asemassa sattumien avaamissa tapahtumatilanteissa, kun niissä tehdään tulkintaa ja kehitetään oivalluksia uusista potentiaalisista etenemisreiteistä. Toimijat voivat tällöin olla kompetentteja etenemistien löytäjiä. Pursiainen määrittää siten serendipiteettiä sekä sattumina että toimijoiden kompetensseina havaita, löytää ja käyttää hyväksi avautuvia mahdollisuuksia.

Kun GrowHow'n synnyn tapauksessa keskijohto ei saa käyttöönsä konsernin voimavaroja eikä yksin voi tuottaa uutta liiketoimintakonseptia, joutuu ryhmä ottamaan mukaan avainhenkilöitä ja kumppaneita ja niiden voimavaroja, joiden avulla tarjooman ratkaisumallien tuottaminen tulee mahdolliseksi. Tällaisessa tapauksessa keskijohtona olevan toimijaryhmän toiminnan tutkimisen todellinen kysymys kohdistuu siihen, minkälaisen toimijaryhmien mobilisointien ja kehittämistyön kokeilujen kautta liiketoiminnan muodonmuutos konsernissa voi tulla mahdolliseksi. Jos toimijaryhmien käynnistämien kehitystyön kokeilujen seurauksena syntyy uuden liiketoiminnan yhteisöllistä oppimista, tarvitsen vaihekohtaisten ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysointiin liiketoiminnan konseptitason muutoksen tarkasteluun kehitettyjä oppimisteoreettisia viitekehyksiä ja malleja.

Seuraavaksi käsittelen sitä, minkälaisia viitekehyksiä ja malleja tutkijat ovat kehittäneet tällaisen kohdeilmion tutkimiseen.

## 2.2 Oppimisteoreettisen tulokulman hahmottaminen toimijatasoiseen tutkimukseen – oppimisteoreettiset näkökulmat

Tutkiessaan liiketoiminnan muodonmuutoksia tutkijat ovat oppimisteoreettisten lähestymistapojen avulla tunnistanee vanhasta toimintatavasta uuteen siirtymisen vaihekohtaisia ongelmatilanteita ja niissä ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta laadullista oppimista uuteen toimintakonseptiin siirtymiseksi. Adler, Kwon ja Heckscher (2008: 359–376) tuovat tutkimuksiensa pohjalta esille, että mikäli muodonmuutosta tutkitaan uudenlaisen yhteisöllisen toiminnan kehittymisenä, kohdistuu analysointi yksilö- ja ryhmä- ja organisaatiotasolla uuden toiminnan tiedonmuodostukseen ja ammatillisen kokemuksen karttumiseen sekä sen monipuolistamiseen. Analysoinnin ulottuessa toimijoiden ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumisen aineistoihin saadaan esille toimijasuhteiden kehittämisessä esille nousevia uuteen toimintatapaan siirtymisen haasteita, joista voidaan tunnistaa uusien yhteistyömuodostelmien kehittymisen ehtona olevaa laadullista oppimista. Adler, Kwon ja Heckscher korostavat sitä, että kohdeilmion tutkimiseen eivät riitä analysointitavat, jotka kohdistuvat vain toimijayhteisön vertikaalisiin ja/tai markkinakytkentäisiin yhteistyörakenteisiin. Niiden avulla ei pystytä valottamaan sitä, minkälaista yhteisöllistä oppimista toimijat joutuvat käsittelemään muodostaessaan uusia toimijakoaliteita uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiseksi.

Toimijayhteisön uuteen toimintakonseptiin siirtymisen teoreettisessa tarkastelussa Stacey (2001; *complex responsive processes*) on kiinnittänyt huomionsa myös toimijayhteisön sisäisessä kehittämistyössä vuorovaikutussuhteiden monitahoisuuteen ja -tasoisuuteen sekä ulkoisissa toimijasuhteissa ilmeneviin uhkiin ja vastavoimiin. Monitahoinen yhteisöllinen kehitysprosessi sisältää samanaikaisesti sekä kehitystä eteenpäin vieviä voimia että niitä estäviä voimia, mistä johtuen toimijoiden uuteen toimintatapaan siirtymisen dynamiikka on epäjatkuva. Toimijayhteisön uuteen toimintatapaan siirtymistä analysoidaan *toimijoiden monitahoisina vuorovaikutteisina prosesseina*, joissa kokemus karttuu ja monipuolistuu yhteisöllisen oppimisen avulla. Stacey korostaa sitä, että yksilöiden ja yhteisöjen välisissä vuorovaikutussuhteissa yksilöiden erilaisen hiljaisen tiedon tuominen julkituoduksi tiedoksi ja sen kom-

binointi uudeksi yhteiseksi tiedoksi kytkeytyy samaan vuorovaikutteiseen prosessiin. Tällöin tiedonmuodostuksen ja oppimisen erilaisia prosesseja havainnoidaan ja analysoidaan irrottamatta niitä toinen toisistaan.

Adlerin, Kwonin ja Heckscherin sekä Stacey'n lähestymistapojen pohjalta voidaan tehdä se johtopäätös, että tutkittaessa onnistunutta muodonmuutosta tarvitaan työvälineinä sellaisia oppimisteoreettisia lähestymistapoja, joiden avulla empiirisestä aineistosta voidaan heuristisesti tunnistaa toimijayhteisön uuteen toimintatapaan siirtymisen areenat ja niissä ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien yhteisöllinen oppiminen.

Seuraavassa käsittelen sitä, miten tapahtumahistoria-aineistoista toimijaryhmien toimintatapojen kehitysrastiriitoja erittelemällä voidaan oppimisteoreettisia työvälineitä hyödyntäen jäsentää toimijaryhmäkohtaisesti yhteisöllistä laadullista oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

### **2.2.1 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien tunnistaminen muodonmuutoksessa**

Olen edellä (alaluku 1.2) todennut, että liiketoiminnan muodonmuutosta tutkiessaan tutkijat ovat vähän valottaneet sitä, minkälaisen yhteisöllisen oppimisen kautta ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien siirtyminen uuteen liiketoimintaan on tullut mahdolliseksi. Tutkijat ovat useimmiten kohdistaneet huomionsa vain johdon toiminnan tutkimiseen. Tällöin he eivät ole pystyneet jäsentämään toimijoiden keskinäisissä vuorovaikutussuhteissa tapahtuvaa yhteisöllistä oppimista. Siksi muodonmuutoksen vaihekohtaisia ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien tunnistamisessa olen nojautunut Engeströmin (1987, 2007) ekspansiivisen oppimisen viitekehyksen hyödyntämiseen. Sen avulla empiirisestä aineistosta voidaan eritellä vanhasta toimintakonseptista uuteen konseptiin siirtymisen kehitysrastiriitoja ja tunnistaa ekspansiivisia kehityssyklejä.



Analysoidessaan toimijayhteisön siirtymistä toimintajärjestelmästä toiseen Engeström (1987: 321–336) kiinnittää huomion kolmeen yhteisöllisen oppimisen näkökulmaan:

- (1) kohde-historiallinen analysointitapa (*object-historical*) – Se tuo esille toimijayhteisön toimintajärjestelmästä toiseen siirtymisen vaihekohtaiset toimintamallit ja vaiheista toiseen siirtymisen. Analysoinnissa korostuvat toimijoiden yhteisen kohteen löytämiseen liittyvien kehitysrastiriitojen erittely, kun toimijayhteisö yhteisöllisen oppimisen kautta kehittää näkemystään uudesta toiminnan kohteesta ja vastaa jatkuvaan ulkoiseen muutokseen.
- (2) teoria-historiallinen analysointitapa (*theory-historical*) – Se tuo esille, minkälaiset konseptit ja mallit liittyvät toimijayhteisön ekspansiivisen oppimisen alasykliin kehittymistilanteisiin. Analysoinnissa korostuvat yhteisenä kohteena oleva ydintoiminta ja sen syklinen kehittyminen rakennettaessa siltaa uusien konseptien ja mallien avulla toimintajärjestelmästä toiseen siirtymiselle.
- (3) todellisuus-empiirinen analysointitapa (*actual-empirical*) – Sitä tarvitaan, jotta voidaan tunnistaa todellisista tapahtumista toimijaryhmän keksimät ja sisäistämät ainutkertaiset toimintamallit, joiden avulla tilannekohtaiset toimijat siirtyvät uusiin käytänteisiin.

Näiden näkökulmien avulla Engeström (2007: 23–39) kohdistaa huomion seuraavalaisten yhteisöllisen oppimisen ominaispiirteiden tunnistamiseen:

- transformatiivinen oppiminen (*transformative learning*) – sen avulla saadaan esille toimijoiden yhteisen kohteen löytämiseen ja toimijayhteisön laajenemiseen liittyvä oppiminen uusina konsepteina ja malleina
- kokemuksesta oppiminen (*learning by experiencing*) – sen avulla saadaan esiin toimijoiden lähtökohtatilanteet ja sitoutuminen yhteisen kohteen jatkuvaan muutokseen ja kohteen kehittämiseen ottaen huomioon toimijoiden mukanaan tuomat rajoitteet ja reunaehdot
- toimijasuhteiden vuorovaikutteinen oppiminen (*horizontal and dialogical learning*) – sen avulla saadaan esiin tiedonmuodostus ja oppiminen ylitettäessä aiempia toiminnallisia rajoja ja kehitettäessä uusia yhteistyömuotoja, joita uudet työvälineet, konseptit ja mallit edellyttävät.

- ”ei näkyvä oppiminen” (*subterranean learning*) – se tuo esille toimijoiden kognitiivisen orientaation erityispiirteet ja niiden kehittymisen, kun toimijat ankkuroituvat yhteistyöhön ja varmistavat uusien konseptien, mallien ja työvälineiden käyttöönottamista.

Tekemiensä tutkimusten avulla Engeström (2007: 36–37) osoittaa, että ekspansiivisen oppimisen syklien analysoinnin avulla voidaan tunnistaa, kuinka pienestä ydinryhmästä alkaa vaiheittainen uutta toimintaa tuottavien toimijoiden yhteisöllinen oppiminen ja toimijajoukon laajeneminen ja miten siihen liittyen uudet konseptit ja työvälineet kehittyvät. Analysoinnin avulla saadaan esille yhteisöllisen oppimisen laadulliset ominaispiirteet ja kehitysristiriidat vanhaan toimintatapaan tukeutuvien ja uutta toimintatapaa kehittävien toimijoiden välillä.

Kun GrowHow’n syntyprosessista kuvataan funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkostoon siirtymisen tapahtumasarjoja, luo se mahdollisuuden jäsentää vaihekohtaisia toimijayhteisön kohtaamistiloja, joissa toimijat tuottavat ratkaisumallia. Tällaista ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän kohtaamistilaa kutsun *toimija-areenaksi*. Tätä käsitettä olen alustavasti käsitellyt jo alaluvussa 1.2.2. Toimija-areenalla tarkoitan kohtaamistilaa, jossa toimijayhteisö kehittää vaiheittaisen ratkaisun, kun siirrytään vallitsevasta liiketoimintakonseptista uuteen konseptiin (vrt. edellä alaluku 1.2.2: Wallin 2006: 155–168; *transitional platforms*).

GrowHow’n tapaustutkimuksessa toimija-areenoilla esille nousevia kehitysristiriitoja erittelemällä jäsenmän toimijayhteisön ongelmanratkaisuprosessin lopputuloksena kehittyvän *ratkaisumallin*. Ratkaisumalli mahdollistaa siirtymän seuraavaan työvaiheeseen ja vie toimijayhteisön askeleen lähemmäksi uutta liiketoimintakonseptia ja siinä toimimista. Toimija-areenalta toiselle siirryttäessä uutta konseptia kehittävien toimijoiden joukko asteittain laajenee. Tämä luo edellytykset sille, että vaiheittaiset ratkaisumallit ketjuuntuvat.

GrowHow’n tapauksessa ratkaisumallia tuottava *toimijaryhmä* on liiketoiminnan uudistamiseen suuntautunut ja yhteisöllisen oppimisen avulla ratkaisumallin tuottanut toimijoiden joukko, jonka toimintaa ohjaa yhteinen näkemys liiketoiminnan ke-

hittämiskohteesta ja sen jatkuvasta muutoksesta. Toimijoiden suuntautuessa kehittämään uutta liiketoimintakonseptia ja sen yhteistä kohdetta he jatkuvasti omista lähtökohdistaan määrittävät kohdetta uudelleen, jolloin myös kohde määrittelee toimijoita ja toimijasuhteita uudelleen. Yhteinen kohde toimii ratkaisumallia tuottavien toimijoiden yhteisen kehittämistyön motiivina. Toimijaryhmän kehkeytymisessä syntyy ristiriitoja suhteissa niihin toimijoihin, jota eivät vielä koe tarvetta oman toimintansa muuttamiseen. Näin ratkaisumallia tuottavat toimijat erottuvat muista toimijoista.

Toimija-areenan, ratkaisumallin ja toimijaryhmän käsitelmäärittelyt ovat liitteessä yksi.

Seuraavaksi käsittelen sitä, minkälaisia oppimisteoreettisia malleja ja viitekehyksiä tutkijat ovat kehittäneet, kun he ovat konsernin kontekstissa tutkineet keskijohdon toimintaa mobilisoida toimijoita uuden liiketoimintakonseptin tuottamiseen.

### **2.2.2 Vaihekohtaisten toimijaryhmien laadullisen oppimisen tunnistaminen muodonmuutoksessa**

Esittelen aluksi Nonakan (1994) ja hänen kumppaniensa kehittämiä lähestymistapoja. Niiden avulla voidaan analysoida keskijohdon uuden toiminnan kehittämistä tiedonmuodostuksen ja oppimisen näkökulmasta ja tunnistaa laadullista oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Nonakan lähestymistapoja ovat hyödyntäneet Scharmer (2007) kumppaneineen. He ovat Nonakan SECI-mallin pohjalta kehittäneet analysointitapoja, joiden avulla voidaan saada esille ajatuksellisten ja toiminnallisten mallien tasolle ulottuva yhteisöllinen oppiminen ja päästä käsiksi ”ei näkyvän alueen” ns. syvärakenteisen oppimisen tunnistamiseen.

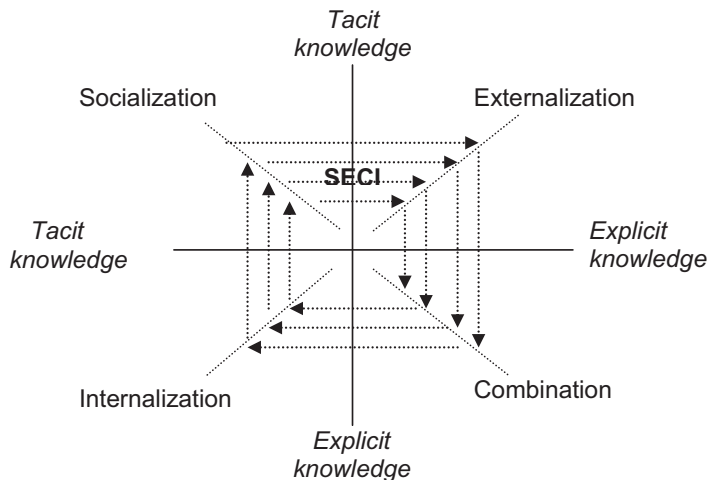
#### *Nonakan tiedonmuodostuksen ja oppimisen SECI-malli ja sen hyödyntäminen*

Konseptitasoisten muutoksien tiedonmuodostuksen ja oppimisen käsitteellistämiseksi Nonakan (1994) kehittämä SECI-malli on yksi tunnetuimmista. Toimijoiden monitahoisten tilanteiden havainnoinnissa Nonakan SECI-malli on auttanut kuvaamaan ja analysoimaan oppimisprosessien epäjatkovaa kehityskulkua, mikä on kohdistunut

uutta toimintaa kehittävien toimijaryhmien erilaisten ammatillisten kokemusten yhteensovittamiseen ja sitä kautta kokemuksen kartuttamiseen ja monipuolistamiseen. SECI-mallin avulla toimijoiden kehittymistä tarkastellaan hiljaisen tiedon ja julkituodun tiedon nelivaiheisen kehitysprosessin kautta (Nonaka 1994, Nonaka & Takeuchi 1995, Nonaka, Toyama & Konno 2000).

SECI-mallin (kuva 2.2) avulla tiedonmuodostusta ja oppimista havainnoidaan yksilö- ja ryhmätasolta organisaatiotasolle laajenevana kehitysprosessina (*social conversion*). SECI-mallin ensimmäisen prosessin tyypitys kohdistuu hiljaisen tiedon välittämiseen yksilöltä toiselle ja siinä prosessissa oppimiseen (*socialization*). Toisen prosessin tyypitys kohdistuu yksilöiden erilaisen hiljaisen tiedon julkituomiseen (*externalization*). Kolmannen prosessin tyypitys kohdistuu toimijoiden erilaisen julkituodun tiedon yhdistelyyn ja yhdistelyn kautta kehittyvään uuteen yhteisölliseen oppimiseen (*combination*). Neljännen prosessin tyypitys kohdistuu yhteisöllisen oppimisen tulosten sisäistämiseen, mikä tapahtuu uusien toimintatapojen kokeilemisen, arvioinnin ja uudenlaisen toiminnan vakiintumisen kautta (*internalization*). Lisäksi SECI-mallin taustaolettamuksena on, että vuorovaikutuksella on tietty toimijoiden kohtaamisen tilannesidonnainen areena, johon Nonaka viittaa käsitteellä Ba.

Havainnollistan SECI-mallia kuvan 2.2 avulla (Nonaka 1994: 19).



Kuva 2.2 SECI-malli (Nonaka 1994)

Kehittämiensä tiedonmuodostuksen ja oppimisen työvälineiden avulla Nonaka ja Takeuchi (1995: 12–16, 70–73, 84) ovat tunnistaneeet yksilöstä ryhmä- ja organisaa-tiotasolle ulottuvaa kehitysprosessia. Uuden liiketoiminnan tiedonmuodostusta ja oppimista he kuvaavat hiljaisen tiedon ja julkituodun tiedon yhteensovittamisen spi-raalina (*spiral of organizational knowledge creation*). Nonakan ja Takeuchin spiraa-li-metafora havainnollistaa tiedonmuodostusta ja oppimista toimijayhteisössä. Oppi-misprosessia ohjaa yhteiseksi koettu aikomus tiettyihin uuden liiketoiminnan tavoit-teisiin ja niiden kokeiluihin. Kehitysprosessi kasvattaa toimijoiden tietovarantoja (*knowledge assets*), joka kartuttaa toimijoiden kokemusta kohdata uuden liiketoimin-nan yllätyksellisiä ja monitahoisia oppimistilanteita. Mm. Honda City esimerkin avulla Nonaka ja Takeuchi tuovat esille, miten toimijayhteisön tiedonmuodostus ja oppiminen on kestänyt useita vuosia, jopa vuosikymmeniä uuden liiketoiminnan ai-kaansaamiseksi. Nonakan ja Takeuchin lähestymistavan eroa kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan käsittelen tarkemmin tämän alaluvun lopussa (ks. Virkkunen 2009 ja Gourlay 2006) ja alaluvussa 2.2.3.

Nonakan tiedonmuodostuksen ja oppimisen SECI-malli ja Ba-käsite ovat olleet Scharmerin (2007) ja hänen kumppaniensa kehittämistyön taustalla. Scharmer on kohdistanut huomionsa uutta toimintatapaa aikaansaaviin toimijoihin ja toimijajou-kon laajenemiseen sekä kehittänyt analysointitapoja, joita voidaan käyttää apuna, kun GrowHow’n tapauksessa tunnistan ratkaisumalleja tuottavien ja laajenevien toimija-ryhmien osalta yhteisöllistä laadullista oppimista.

#### *Scharmerin oppimisteoreettisten viitekehysten muunnokset*

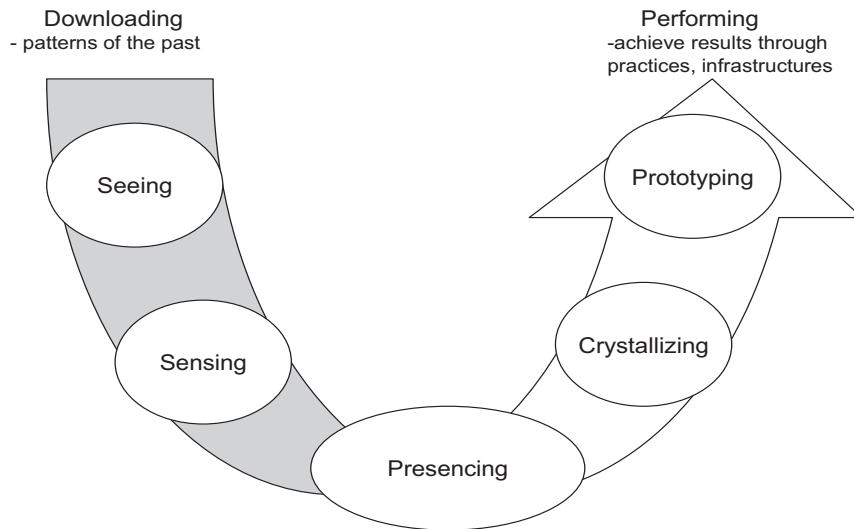
Scharmer ja hänen kumppaninsa (2000, 2001, 2003, 2005 ja 2007) ovat kehittäneet useita muunnoksia ns. *U-Learning* -oppimisteoreettisesta viitekehyksestä (kuva 2.2). Scharmer kumppaneineen jäsentää uutta toimintatapaa tuottavan toimijaryhmän osal-ta laadullista oppimista useiden erilaisten laadullisten oppimiskynnysten (*thresholds*) näkökulmista. Uudessa toimintatilanteessa ryhmään kohdistuu ulkoisiin muutosteki-jöihin vastaamiseen liittyvät jatkuvat haasteet (*dynamic complexity*). Ulkoisten muu-tostekijöiden haasteisiin vastaaminen vaatii toimijoilta, että he hahmottavat uudet tilanteet ja niissä uuden tiedon hankkimisen tarpeet. Toiminnan uudistaminen voi

tulla mahdolliseksi vain uuteen tietoon nojautuen. Kun yksilöt hahmottavat eri tavoin näkemystä tulevaisuuteen suuntautuvasta toiminnasta, edellyttää uuden yhteisen näkemyksen muodostaminen erilaisten yksilönäkemyksien yhteensovittamista (*social complexity*). Ulkoisiin muutostekijöihin vastaaminen ja toimijoiden erilaisten näkemysten yhteensovittaminen synnyttävät monitahoisia yhteisöllisiä oppimiskynnyksiä (*emerging complexity*). Kohdattaessa uusia oppimiskynnyksiä toimijoille ei ole vielä kehittynyt yhteistä kokemusta niiden hallintaan. Tilanteista selviäminen edellyttää toimijoilta yhteisen kokemuksen kehittämistä toiminnasta, jota he eivät ole vielä sisäistäneet.

Uutta toimintaa tuottavan toimijajoukon tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan oppimiskynnyksien luonnetta Scharmer (2007: 106–107) jäsentää kahdesta näkökulmasta. Nämä ovat toimijoiden uuden toiminnan kohteen tiedonmuodostus ja toimijoiden uusien yhteistyösuhteiden kehittyminen. Toimijoiden tiedonmuodostus uudesta toiminnan kohteesta edellyttää ’hiljaisen ja ei vielä sisäistettyä toimintaa koskevan tiedon’ hyödyntämistä (*not-yet-embodied knowledge*). Toimijoiden uusien yhteistyösuhteiden kehittyminen edellyttää aiempien tiedollisten toimintarajojen ylittämistä ja uuden identiteetin kehittämistä (*self-transcending knowledge*). Vasta yksilöiden erilaisten tiedollisten raja-aitojen ylittämisen kautta kokemus uudesta toiminnasta voi kehittyä (*not yet embodied experience*).

Scharmer ja hänen kumppaninsa (Scharmer 2003: 2–10, Senge, Scharmer, Jarowski & Flowers 2004: 10–17, Scharmer 2007: 27–31) väittävät, että uuden toiminnan synnyn todellisuutta ei voida ymmärtää kohdistamalla huomio vain toimintarakenteisiin tai toimijoiden yhteistyömuotojen uudistumiseen (*reactive learning*). Scharmerin ja hänen tutkijakumppaninsa näkemyksenä on, että yhteistyörakenteiden tasolla olevat tarkastelutavat eivät vielä jäsennä sitä, minkälaisten ajatuksellisten ja toiminnallisten oppimisprosessien kautta siirtyminen uuteen toimintatapaan tulee mahdolliseksi. Tämän takia Scharmer ja hänen kumppaninsa ovat kehittäneet lähestymistapoja, joiden avulla voidaan tunnistaa toimijoiden ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumista kehittävä yhteisöllinen oppiminen (*deeper learning*).

Seuraava kuva havainnollistaa Scharmerin (2007: 38–39) ja hänen kumppaniensa *U-Learning* -viitekehyksen keskeisiä rakennusaineiksia (kuva 2.3, tutkijan pelkistämä kuva).



Kuva 2.3 Scharmerin *U-learning* -viitekehyksen elementtien kuvaus

Scharmer (2007: 27–48) havainnollistaa *U-learning* -viitekehyksen avulla sitä, että uuden yhteisen näkemyksen kehittyessä toimijat kohtaavat laadullisia oppimiskynnyksiä, jotka ilmenevät ajatuksellisten (*thinking*) ja toiminnallisten (*doing*) elementtien jatkuvina uudistamistarpeina. Uuteen toimintatapaan siirtymisessä tapahtuu ajatustavan tai sekä ajatustavan että toimintatavan laadullinen uudistuminen. Tällaista ilmiötä Scharmer kutsuu syväksi oppimiseksi (*deeper learning*). Kun *U-Learning* -viitekehystä käytetään analysointivälineenä, Scharmer korostaa *presencing*-käsitettä. Sen avulla Scharmer jäsentää, miten toimijat hankkimalla uutta tietoa ja ennakoimalla tulevaa toimintaa hahmottavat tulevan toiminnan potentiaalia ja uusintavat näkemystään uuden toiminnan ajatuksellisesta mallista. Mikäli ulkoiset tilannetekijät muuttuvat, edellyttää se, että toimijat myös uusintavat ajatuksellista malliaan yhteiseksi koetusta tulevasta toiminnasta. Kun Scharmerin lähestymistapa kohdistuu uutta

toimintatapaa kehittävien toimijoiden osalta tiedonmuodostuksen ja oppimisen prosessien analysointiin, eroaa myös se kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriasta, mitä käsittelen tarkemmin alaluvussa 2.2.3.

Viitekehzyksensä avulla (kuva 2.3) Scharmer analysoi uuden ratkaisumallin tuottamista toimijoiden kohtaamina vaihekohtaisina oppimiskynnyksinä ja niiden ylittämisenä. Scharmer hahmottaa toimijoiden *ajatuksellisen mallin elementtien* uudistamista kolmen ulottuvuuden avulla: huomion kiinnittäminen tulevaisuuslähtöisen uuden näkemyksen kehittämiseen toimijoiden erilaisen tiedon avulla (*seeing*), toimijoiden näkemysten kytkeminen yhteisen toiminnan hahmottamiseen (*sensing*) ja uuden yhteisen toiminnan löytäminen toimijoiden näkemysten yhteensovittamisen kautta (*presencing*). Toimijoiden *toiminnallisen mallin elementtien* uudistamista Scharmer hahmottaa vastaavasti seuraavien kolmen ulottuvuuden avulla: näkemyksen kristallointi uudesta toiminnasta (*crystallizing*), uuden toimintamallin ja toimintatavan hahmottaminen (*prototyping*), uuden toimintatavan kokeilujen käynnistäminen ja uusiin käytänteisiin siirtyminen (*performing*). Toimijoiden ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistuminen edellyttää näihin yhteisöllisen oppimisen prosesseihin sitoutumista, joka luo mahdollisuudet uuteen toimintatapaan siirtymiselle.

Scharmer (2001: 18–22) havainnollistaa taideteoksen tekemisen metaforan avulla sitä, kuinka uutta toimintaa kehittäessään toimijat uudistavat sekä ajatuksellista että toiminnallista mallia ja niiden kytkentää sekä tekevät jatkuvaa uudelleen arviointia omasta onnistumisestaan. Tämä on välttämätöntä, kun ulkoisen toimintaympäristön tilanteet muuttuvat jatkuvasti. Scharmer havainnollistaa, että taideteos muotoutuu ajatuksellisesti samalla, kun maalausta toteutetaan ja lopputulos syntyy. Kehitysprosessissa tapahtuu samanaikaisesti (a) uuden näkemyksen syntyminen, (b) sen tekemisen kokeileminen ja (c) lopputuloksen vaiheittainen takaisinkytkentä ajatuksellisen mallin uudistamiseen. Prosessi etenee taiteilijan näkemyksen ja tekemisen samanaikaisina oppimissykleinä saaden aikaan jatkuvasti uutta tapaa toimia (*while acting*). Metaforan avulla Scharmer havainnollistaa sitä, että oppiminen ja uuteen toimintatapaan siirtyminen ”liimautuvat” yhteen ja samaan yhteisölliseen kehitysprosessiin.



Scharmerin viitekehykset kohdistavat huomion myös siihen, miten yhteisen näkemyskehityksen kehittyminen uuden liiketoiminnan kohteesta laajenee ydinryhmän toiminnasta toimijayhteisöön ja myös ulkoisiin toimijasuhteisiin (kuva 2.3, *infrastructures*). Scharmerin tarkastelut tuovat esille, että uuden toiminnan ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin kehittämiseksi pienen ydinryhmän toiminta on rajallista. Siksi ydinryhmältä edellytetään muiden toimijoiden mukaan ottamista ja heidän tietojensa ja kokemustensa hyödyntämistä kehitettäessä näkemystä tulevaisuussuuntaisesta toiminnasta. Muiden mukaan tulevien toimijoiden tiedon ja osaamisen yhteensovittamisen avulla ydinryhmä ja muut toimijat yhdessä myötävaikuttavat näkemyskehitykseen uudesta toiminnasta ja sen muutoksesta.

Scharmer (2007) on kehittänyt myös *U-Learning* viitekehyksen muunnelman, jonka avulla hän mallintaa uuden toiminnan oppimista kolmen yhteisöllisen oppimisprosessin avulla seuraavasti: uuden tiedon hankinta ja sen yhteensovittaminen (*co-sensing*), toimijoiden yhteisen tahdon, mielenkiinnon ja innostuksen herättäminen (*co-inspiring*) sekä kokeileva toimeenpano, yhdessä oppiminen, arviointi ja palautteen takaisinkytkentä (*co-enacting*). Viimeaikaisissa tarkasteluissaan Scharmer (2007) analysoi toimijoiden yhteisöllistä oppimista jopa seitsemän oppimisprosessin ja niiden toinen toisiinsa kytkeytymisen ja kumuloitumisen avulla. GrowHow’n tapauksessa näiden analysointitapojen avulla voidaan tunnistaa toimijaryhmien yhteisöllisen oppimisen monitahoinen ja -tasoinen kehitysprosessi, joka tuo esille myös ratkaisumallien ketjuuntumisen. Tämä on myös yksi syvärakenteisen oppimisen ilmenemismuoto.

Edellä käsiteltyjen Nonakan ja Scharmerin tiedonmuodostukseen ja oppimiseen pohjautuvien analysointimallien avulla voidaan jäsentää keskijohdon toimintaa kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat: toimijoiden vertikaaliset toimijasuhteet, uuden toiminnan kehittäjien horisontaaliset toimijasuhteet ja näiden kahden toimijasuhteen keskinäiset kytkennät.

Virkkunen (2009: 144–159) ja Gourlay (2006: 1415–1431) kritisoivat Nonakan analysointimallia. Kun Scharmer hyödyntää Nonakan tiedonmuodostuksen ja oppimisen mallin ideaa, liittyy Virkkusen ja Gourlayn kritiikki välillisesti myös Scharmerin

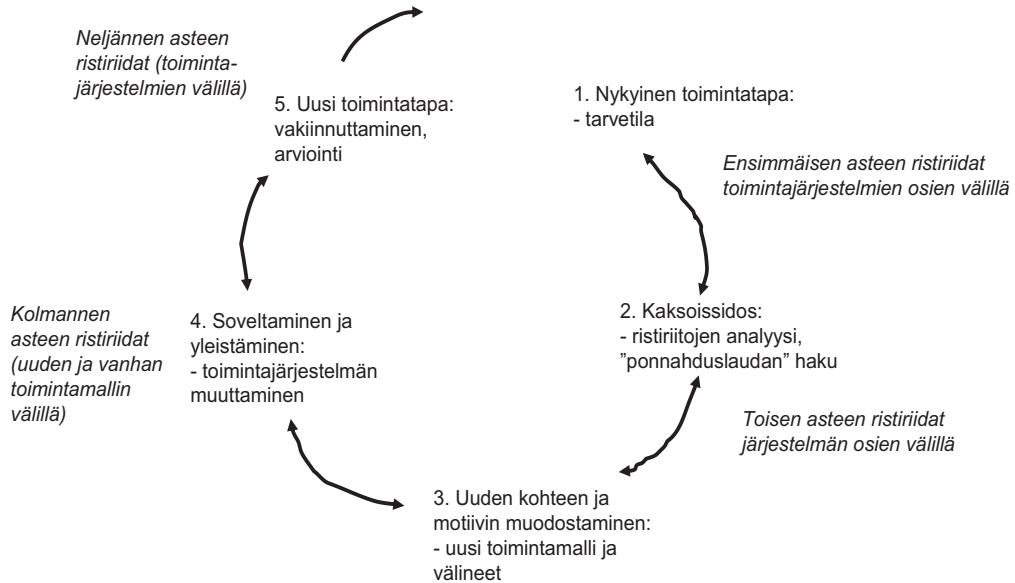
mallinnuksiin. Virkkusen ja Gourlayn kritiikki kohdistuu siihen, että Nonakan tiedonmuodostukseen ja oppimiseen pohjautuvan analysointitavan avulla saadaan esille johdon uskomuksien ja toimintatapojen kehittyminen uusia toimijoita yhteisölliseen toimintatapaan mukaan otettaessa, mutta analysointitavan avulla ei saada näkymään historiallista, sisäsyntyistä ja itseohjautuvaa yhteisöllistä kehittymistä toimintajärjestelmästä toiseen siirtymiseksi. Virkkunen kohdistaa kritiikkinsä ensiksikin siihen, että Nonaka ei ole ottanut SECI-mallinsa kehittämisessä huomioon sitä, miten oppimista ja kehittymistä kuvataan oppimishistoriallisesta näkökulmasta. Toiseksi hän tuo esille, että lähestymistavan avulla ei pystytä jäsentämään palvelujen kehittäjien ja loppuasiakkaiden vuorovaikutteisia ja monitahoisia kehitysprosesseja uusiin käytänteisiin siirtymiseksi. Se on kuitenkin välttämätöntä, mikäli kohdeilmion analysoinnin avulla halutaan tunnistaa palvelujen kehittäjien ja niitä hyödyntävien asiakkaiden välisissä suhteissa esille nousevat ongelmatilanteet ja se, miten näin saadun palautteen kautta uudenlainen yhteisöllinen oppiminen ja toiminta käynnistyvät. Gourlay ehdottaa kritiikkinsä pohjalta, että Nonakan analysointimallin hyödyntämisessä olisi otettava huomioon, että sen avulla saadaan näkyviin tiedonmuodostuksen ja oppimisen seurauksena kaksi käyttäytymisen yleistä mallia. Niistä ensimmäinen on johtamiskäyttäytymisen näkökulma (*know-how/managing behavior*). Sen avulla saadaan esille, mitä toimijat uutta oppiessaan ovat saaneet aikaan ja näkyviin. Toinen käyttäytymismalli liittyy toiminta-reflektio-toiminta -sykliin ja sen jatkuvaan toistumiseen (*know-that/reflection behavior*). Sen avulla saadaan esille, miten toimijat ovat tulkinneet toimintatilanteita ja kehittäneet uutta osaamistaan selviytyä monitahoisista kehitysristiriidoista. Gourlayn kritiikki tuo esille, että toimijoiden hiljaisen tiedon ja julkituodun tiedon operationalisointi tiedonmuodostuksen ja oppimisen prosessina on hyvin haasteellista.

Kun muodonmuutoksen onnistumista tutkiessani otan huomioon Virkkusen ja Gourlayn esille tuoman kritiikin, tarvitsen lisäksi kehittävän työntutkimuksen analysointitapojen hyödyntämistä. Olen näitä analysointitapoja edellä alustavasti esitellyt lähinnä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen lähestymistapojen avulla. Engeströmin lähestymistavan käyttö analysoinnissa on välttämätöntä, koska muuten jää avoimeksi se, minkälaisen toimijasuhteissa tapahtuvan yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen kautta siirtyminen yhteistyöverkoston toimintatapaan tulee mahdolliseksi.

### 2.2.3 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysointi nojautuen kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan

Olen edellä (1.2.2) esitellyt Engeströmin ekspansiivisen oppimisen viitekehyksen taustalla olevaa Vygotskyn (1978) ajatustapaa toimijoiden yhteisöllisestä oppimisesta tienraivaajana uuden toiminnan kehittämiseksi ja Leontjevin (1977) ajatustapaa näkemyksen kehittämiseksi yhteisestä ja jaetusta kohteesta. Engeströmin ekspansiivisen oppimisen malli on pelkistetty ideaalityyppi toimijayhteisön uuteen toimintajärjestelmään siirtymisen monitahoisesta ja epäjatkuvaasta kehityspolusta. Ekspansiivisen oppimisen mallin avulla toimijoiden siirtymistä uuteen toimintajärjestelmään havainnoidaan, kuvataan ja analysoidaan vanhan ja uuden toimintatavan välisten kehitysristiriitojen synnyn ja laukeamisen kautta. Mallin avulla oppiminen nähdään toimijoiden kehitysristiriitoja ylittävänä kollektiivisina oppimistekoina. Oppimista uuteen toimintatapaan hahmotetaan moniaskelisen kehän eli oppimissykliä kautta tapahtuvana yhteisöllisenä oppimisena (Engeström 2004: 59–63). Uuden toimintatavan synnyttäminen lähtee liikkeelle pienestä uuden yhteisen kohteen löytämisestä tähtäävästä ydinryhmästä, joka muita toimijoita mukaan ottaessaan ja uutta toimintaa kehittäessään laajentaa toimijoiden joukkoa. Myös GrowHow’n tapauksessa on kyse tällaisesta pienen ydinryhmän aikaansaamasta toimijaryhmien mobilisaatiosta, kun avainhenkilöt kytketään tarjoamaan konseptien kehittäjiksi, kumppanit tarjoamaan tietointensiivisten palvelujen kehittäjiksi ja asiakkaat houkutellaan mukaan palvelujen käyttäjiksi.

Seuraavassa esittelen ekspansiivisen oppimisen mallia (Engeström 2004: 59–63), jossa siirtymistä vanhasta toimintatavasta uuteen tarkastellaan neljän peräkkäisen alasyklin ja niissä tunnistettujen kehitysristiriitojen kautta etenevänä yhteisöllisenä oppimisena ja sen kumuloitumisena (kuva 2.4).



Kuva 2.4 Ekspansiivisen oppimisen alasyklit ja niille ominaiset kehitysristiriidat (Engeström 1995; 2004)

Siirtyminen uuteen toimintatapaan oppimisen kautta voi käynnistyä tilanteissa, joissa nykyiseen toimintatapaan kohdistuu jatkuvasti muutostarvetta esille tuovia paineita. Ulkoisen toimintaympäristön muutos synnyttää toistuvia tilanteita, joissa vallitseva toimintajärjestelmä osoittautuu riittämättömäksi. Ekspansiivisen oppimisen ensimmäisen asteen kehitysristiriidat syntyvät, kun esille nousee toimijoita, jotka kyseenalaistavat vanhan toimintatavan jatkamisen ja hahmottavat toiminnan kehittämiskohteen ennakoidussa liiketoimintaympäristössä uudelleen. Ristiriidat muodostuvat myös uuden yhteisen kohteen hahmottavien ja vanhaan toimintaan tukeutuvien toimijoiden ajatustapojen välille. Ristiriitojen laukaisu edellyttää, että uuden toiminnan kohteen hahmottanut toimijoiden joukko muodostuu ja se saa myös muita toimijoita mukaan toimintaan, jossa hahmotetaan näkemystä uudesta yhteisestä kohteesta ja sen tuottamisen keinoista.

Ottaessaan muita toimijoita mukaan uuden toimintatavan kehittämiseen toimijat kohtaavat ekspansiivisen oppimisen toisen asteen kehitysristiriitoja, kun yksilöiden ja ryhmien erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia sovitetaan yhteen. Hankkiessaan uutta tietoa uuden yhteisen kohteen näkemyksen kehittämiseen toimijat ylittävät aiempia professio-, funktio-, yritys- ja toimialarajoja. Uuden yhteisen kohteen mukaisten toimintatapojen kehittäminen asettaa toimijat uudella tavalla keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa toimijat sovittavat yhteen taustoiltaan erilaista toiminnallista tietoa ja kokemusta uudeksi yhteiseksi toimintaideaksi. Näiden ristiriitojen ylittämiseen toimijoilta edellytetään toiminnan yhteisen kohteen ja sen tarkoituksen hahmottamista uudella tavalla, uuden ”ponnahduslaudan” hakemista. Tämän ajatuksellisen mallin kypsyttely uudesta yhteisestä kohteesta ja sen mahdollistavasta toimintatavasta laajentaa tulevaisuuteen suuntautuvaa avainhenkilöstöä ja luo uusia yhteistyömuotoja toimijoiden kesken. Se on välttämätöntä uudenlaiseen yhteisölliseen kehittymiseen.

Uuden yhteisen kohteen hahmottaminen ja raja-aitojen rikkominen saa toimijat käynnistämään uuden toiminnan kokeiluja, joiden kautta uuteen toimintatapaan siirtyminen voi tapahtua. Uuden toiminnan kokeiluissa toimijat kohtaavat ekspansiivisen oppimisen kolmannen asteen kehitysristiriidat, kun toimijat uusia toimijoita mukaan ottaessaan kehittävät uusien konseptien yhteistyömuodoissa kokemustaan yhteisöllisestä toiminnasta. Kokeilujen onnistuminen vahvistaa toimijoiden näkemystä yhteisen kohteen mukaisen toiminnan toimivuudesta. Se rohkaisee toimijoita seuraaviin käytänteiden kokeiluihin. Tässä laajenemisen vaiheessa toimijat vielä kyseenalaistavat ja hiovat näkemystään yhteisestä kohteesta ja keinoista siirtyä uudenlaiseen toimintatapaan. Syntyneiden jännitteiden laukaisut kytkevät eri tahojen toimijoita uuden toimintatavan käytänteisiin. Uusi toimintadynamiikka vahvistuu, kun toimijat vakuuttuvat saavansa uusista käytänteistä hyötyjä, jotka ovat enemmän kuin heidän aiempi toimintatapansa on tuottanut.

GrowHow’n tapauksessa uuteen yhteisölliseen toimintatapaan ja yhteistyöverkostoon kytkeytyy myös asiakkaiden mukaan saaminen palvelujen käyttäjiksi. Kun uusia palvelukäytänteitä juurrutetaan laajenevan toimijayhteisön uusiksi yhteistyötavoiksi, syntyy ekspansiivisen oppimisen neljännen asteen kehitysristiriitoja. Näiden ristiriit-

tojen ylittämiseen tarvitaan palvelukäytänteiden toimivuuden arviointia asiakkaiden näkökulmasta ja näin saadun uuden tiedon hyödyntämistä yhteistyöfoorumeilla. Palvelujen kehittäjät hyödyntävät asiakkaan toiminnasta saatua uutta tietoa, kun he seuraavassa vaiheessa tekevät valintoja tehostaakseen palvelukäytänteiden toimivuutta. Uuden toiminnan juurruttaminen edellyttää alkuperäisen idean edelleen kehittämistä. Tällaista juurruttamisen kehitysprosessia Kivisaari (2001) sekä Kivisaari, Kortelainen ja Saranummi (1999) ovat analysoineet tuote/palvelukonseptin, toimijaverkoston kumppanuuksien ja osapuolten keskinäisten suhteiden määrittelyn kautta kehittyvinä toistuvina oppimiskehinä. Tällaisissa oppimiskehissä toimijoiden vanhat toimintamallit voivat vielä romuttaa uusien käytänteiden käyttöönottoa.

Edellä ekspansiivisen oppimisen analysointitavan kautta hahmottamani neljän kehitysristiriidan (kuva 2.4) ylittäminen ei ole ”paljaalla silmällä” havaittavissa. Liiketoimintaympäristön muuttuessa ja toimijoiden hahmottaessa yhteistä kohdetta uudeen laajenevat toimijajoukot kohtaavat jatkuvasti uusia tilanteita, joissa ne joutuvat käsittelemään uusia kehitysristiriitoja, kehittämään niistä selviytymisen keinoja ja käynnistämään uusia kokeiluja. Ekspansiivisen oppimisen mallin sisään rakentuu ajatus siitä, että toiminnan yhteisen kohteen muuttuessa toimijoihin kohdistuu neljä kehitysristiriitojen ylittämisen ja oppimisen kehää ja niissä tapahtuva toistuva ja kumuloituva yhteisöllinen oppiminen. Neljässä oppimiskehässä uutta toimintaa mobiilisoiva ydinryhmä edesauttaa uuteen toimintatapaan siirtymistä, kun se ottaa mukaan uusia toimijoita ja tukee heidän yhteisöllistä oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Tällaisen toimijoiden ekspansioon kohdistuvan analysointitavan avulla saadaan näkyviin, miten toimijat tulevat tilanteisiin, joissa niiden omien voimavarojen rajallisuus johtaa uusien toimijoiden mukaan ottamiseen ja uuteen yhteisölliseen oppimiseen sekä oppimisen linkittymiseen.

Engeström (2004: 12) tuo esille, että ekspansiivisten alasykliä kuvaamisen avulla saadaan esille toimijoiden oppimisen lähtökohtatilanne ja lähikehityksen vyöhyke. Oppiminen näkyy eri suuntiin vetävien voimien kenttänä ja eteenpäin vievän kehityksen vaihtoehtoina. Ekspansiivisen oppimisen mallin avulla voidaan hahmottaa toimijoiden yhteisöllisen oppimisen erilaisia luonteita, uuteen toimintaan siirtymisen ”kehitysreitit” ja niiden takana olevia laajenevia toimijaryhmiä. Engeström koros-

taa analysoinnissa sitä, että kunkin ekspansiivisen oppimisen alasyklin analysoinnin kohteena on yhteisöllinen oppiminen eikä esim. vain yksilö- ja ryhmätasolle rajautunut oppiminen.

Edellä käsiteltyjen oppimisteoreettisten mallien ja viitekehyksien avulla olen koonnut työvälineistöä, jota tarvitsen, kun jäsennän areenakohtaisten toimijaryhmien osalta konseptitasoisen muutoksen yhteisöllistä oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Seuraavassa käsittelen sitä, miten GrowHow'n syntyprosessin analysoinnissa tunnistamalla ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytänteitä, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön, pääsen käsiksi ”ei näkyvän alueen” monitahoisiin kehitysprosesseihin, joita yhteisöllisessä oppimisessa ilmenee.

### 2.3 Syvärakenteisen oppimisen konstruktion jäsentäminen

Olen edellä (alaluku 2.2) esitellyt konseptitasoisen muutoksen oppimisteoreettisia työvälineitä. Hyödynnän niitä empiirisen aineiston analyysissa, kun toimija-areenakohtaisten toimijaryhmien osalta syvennän analysointia ”ei näkyvän alueen” yhteisöllisen oppimisen prosesseihin. Areenakohtaisen toimijaryhmän osalta voidaan jäsentää sitä, minkälainen laadullinen oppiminen on mahdollistanut toimijaryhmän siirtymisen uusiin käytänteisiin. Siihen on voinut liittyä esim. näkemyksen kehittämistä yhteisestä toiminnan kohteesta ja erilaisia kokeiluja sekä uusien käytänteiden juurruttamista. Ratkaisumalleja tuottavat toimijaryhmät joutuvat myös tilanteisiin, joissa ne eivät itse enää kykene uusien laadullisten oppimiskynnysten käsittelyyn. Ryhmät voivat kuitenkin päästä eteenpäin ottamalla mukaan uusia toimijoita, välittämällä heille oman tietonsa ja kokemuksensa sekä kehittämällä yhteisöllistä oppimista. Näin yhteistyöverkoston toimijasuhteet laajenevat ja syvenevät ratkaisumallien tuottamisen siirtyessä toimija-areenalta toiselle ja toimijaryhmästä toiseen.

Engeström (2007: 36–37) on osoittanut, että analysoimalla radikaalia muutosta saadaan esille yksilöiden ja ryhmien ”potentiaaliset” tilanteet, joissa uuden toiminnan ekspansiivinen oppiminen tapahtuu ja joissa kokemuksen karttuessa uusi toimijaidentiteetti muodostuu. Tällaisten episodien analysointi tuo esiin, miten henkilöt

tietyllä areenalla tunnistavat itsensä yksilöiksi, jotka kokemustaan kartuttamalla ovat omaksuneet uuden identiteetin, kun koko toimintatapa uudistuu radikaalisti. Engeström (2007: 36–37) viittaa tällöin myös Geen (2003) teoreettiseen tarkasteluun siitä, miten tällaisissa tilanteissa toimijoiden selviytymiseen liittyy erityisen vaativat laadullisen oppimisen ehdot. Oppimista näissä olosuhteissa Gee kutsuu syväksi oppimiseksi (*deep learning*). Tällöin ihmiset ovat täysin sitoutuneet oppimiseen ajan, tehokkuuden ja osallistumisen suhteen. Siksi Geen tarkoittama ”syvä oppiminen” tulee esille tarkastelun kohteena olevien henkilöiden osalta halukkuutena nähdä itsensä uudessa olotilassa myös uuden toimijaidentiteetin toteuttajina eli ihmisinä, jotka voivat uudesta olotilasta oppia sekä hyödyntää että arvostaa sitä. Mikäli yksilö muodostaa itselleen uuden identiteetin, luo se edellytykset myös sille, että laajemmassa toimijajoukossa yksilöt sitoutuvat kollektiivisesti uutta identiteettiä luovan yhteisen kohteen kehittämiseen.

Kun tässä tutkimuksessa jäsenmän ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta laadullista oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi, otan käyttöön ns. *syvärakenteisen oppimisen käsitteen*. Syvärakenteinen oppiminen on metaforamainen ilmaisu toimijaryhmän monitahoiselle yhteisölliselle laadulliselle oppimiselle. Liiketoiminnan muodonmuutoksen tapahtumasarjoista eritelty toimijaryhmän kehittämistyön etenemiskokemukset luovat perustan sille, että voidaan tunnistaa toimijaryhmän käytänteitä, jotka ovat mahdollistaneet laadullisten oppimiskynnysten ylittämisen. Tunnistetuista toimijaryhmän käytänteistä jäsennetään jälkikäteen syvärakenteisen oppimisen konstruktio. Syvärakenteisen oppimisen konstruktion jäsentämisen avulla voidaan tuoda esille toimijaryhmän osalta esim. lähtövalmius ratkaisumallin tuottamiseen ja siihen liittyvät tilannetekijät, esille nousevat kehitysristiriidat, yhteisen kohteen hahmottaminen ja sitoutuminen sen mukaiseen toimintaan, uusien konseptien ja työvälineiden kehittyminen ja uusien yhteisöllisten osaamiskokonaisuuksien kehittäminen sekä kokemuksen kartuttaminen uudesta toiminnasta.

Edellä käsitellyn mukaan ratkaisumallin tuottavan toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen tunnistamiseksi jäsennetään *toimijaryhmän käytänteet ja käytännekimput*. Kun toimijaryhmä jatkuvasti kokeilee käytänteiden toimivuutta, ryhmä oppii iteratiivisesti ja vähitellen vakiinnuttaa käytännekimppujaan. Toimijaryhmän käytänteiden



kimput muodostavat *toimijaryhmän käytännön*, joka ilmenee toimijaryhmän tuottamassa ratkaisumallissa. Toimijaryhmän käytäntö on se toimijaryhmän kehittämä ja toiminnassa esille tuleva ominaisuus, joka saa aikaan toimija-areenalla uuden konseptin kehittymistä eteenpäin vievän voiman ratkaisumallin tuottamiseksi. Toimijaryhmien käytännöt kumuloituvat areenalta toiselle siirryttäessä. Toimijaryhmän käytäntö ja sen jatkuva kehkeytyminen uudessa toimintamaailmassa tuo esille *toimijaryhmän identiteetin*. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysoinnissa oletamuksena on, että GrowHow’n syntyprosessin aikaansaaneet toimijaryhmät jatkuvasti uusintavat käytäntöjään vastatessaan EU:n aikaansaamiin muutosvoimiin.

Wenger määrittää (2006) käytäntöyhteisön (*community of practice*) yhteisöllisen oppimisen ominaisuudeksi, jonka toimijat välittävät toinen toisilleen tekemisensä ja parempien käytänteiden oppimisen ja niihin liittyvien jatkuvien vuorovaikutussuhteiden avulla. Wenger erottaa käytäntöyhteisön toiminnalle kolme keskeistä tunnusmerkkiä, joita ovat: (1) sitoutuminen yhteiseen toimintaan – yhteinen mielenkiinnon alue (*the domain*), (2) sitoutuminen yhdistävään tavoitteeseen – yhteistoiminnassa toinen toisiltaan oppiminen (*the community*) sekä (3) sitoutuminen yhteiseen toimintatapaan – käytänteiden repertuaarin kehittäminen (*the practice*).

Kun GrowHow’n tapauksessa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien kokonaisuudessa jäsennetään yhteisöllistä oppimista uusiin käytänteisiin siirtymiseksi, voidaan tarkastelutavassa nähdä yhtymäkohtia Wengerin ”käytäntöyhteisö” -käsitteeseen. Suhteessa Wengerin lähestymistapaan GrowHow’n tapauksessa ratkaisumalleja tuottavat toimijaryhmät eivät ole irrallisia. Kyse on laajenevista toimijaryhmistä, jotka tarvitsevat toinen toisiaan kehitystä eteenpäin vievän dynamiikan aikaansaamiseksi. GrowHow’n tapauksessa toimijaryhmän osalta syvärakenteisen oppimisen konstruktion avulla jäsennetään ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntö ja sen kehkeytyminen sekä myös toimijaryhmän käytäntöjen linkittyminen areenalta toiselle. Tällöin Wengerin ”käytäntöyhteisö”-käsitteellä ja GrowHow’n synnyn ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän käytännön ja sen kehkeytymisen käsitteellä on eri sisältö.

Keskeistä GrowHow’n syntyprosessin tutkimuksessa on, että analysointi ulotetaan toimijoiden ja toimijaryhmien käytänteiden tasolle. Räsänen ja Trux (2012: 55–64) määrittelevät käytänteet vakiintuneeksi tavaksi suorittaa tehtävä jossakin vakiintuneessa toiminnassa. Räsänen ja Trux ovat teoreettisessa tarkastelussaan ja empiiriseen aineistoon tukeutuen kiinnittäneet huomiota siihen, että tutkimalla pelkästään johdon toimintatapoja ei saada näkyviin, minkälaisen yksilö-, ryhmä- ja verkostotason ’käytännöllisten toimintojen’ (*social practice*) uudistamisen kautta toimijayhteisö voi siirtyä uuteen tapaan toimia. Räsänen ja Truxin (emt. 19–24) tarkastelun lähtökohtana on, että yksittäisistä käytänteistä muodostuu verkkoja ja käytännöllisen toiminnan vakiintuneita muotoja, jotka sisältävät monia käytännekimppuja. Käytänteiden tunnistamisessa he käyttävät neljää peruskysymystä, jotka ovat: (1) Miten saan suoritettua tämän työn - taktinen näkökulma? (2) Mitä yritän siinä saada aikaan ja saavuttaa - strateginen näkökulma? (3) Miksi juuri nämä keinot ja tavoitteet ovat arvokkaita tai edes oikeutettuja - moraalinen näkökulma? (4) Kuka olen tekijänä - toimijaidentiteetin näkökulma? Räsänen ja Trux (emt. 53–54) korostavat, että käytäntäteoriaan pohjautuvan lähestymistavan avulla tutkitaan sitä, mitä ihmiset yrittävät saada aikaan arjessa, ja miten he tämän tekevät. Tällöin he tekevät eroa prosessiteorioihin, joiden avulla tutkitaan yleensä tapahtumia ja lopputuloksia. GrowHow’n tutkimuksen tavoitteena on myös tunnistaa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytänteitä ja niiden kimppuja sekä niiden avulla johtaa päätelmiä toimijaryhmän käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä. GrowHow’n selitysmekanismin kontribuutiota suhteessa Räsänen ja Truxin kehittämään viitekehykseen käsittelen alaluvussa 7.3.

Mikäli GrowHow’n tapauksessa vaihekohtaisten ratkaisumallien ketjuuntuminen ja toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytyminen ja sen jatkuva uusintaminen saadaan esille, on tällaisella kehitysvoimaksi kutsutulla kohdeilmiöllä yhtymäkohtia myös organisaation dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämistapoihin. Dynaamisten kyvykkyyksien (*dynamic capabilities*) viitekehykset jäsentävät prosesseja, joiden kautta yritykset uudistavat kyvykkyyksiään ja luovat aivan uusia kyvykkyyksiä. Seuraavassa esittelen dynaamisen kyvykkyyden analysointiin kehitettyjä lähestymistapoja.

## 2.4 Toimijayhteisön dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistäminen

Zollon ja Winterin (2002: 339–343) kehittämää käsitteellistämistapaa pidetään tutkijoiden piirissä yhtenä merkittävimmistä dynaamisen kyvykkyyden mallinnuksista. Zollo ja Winter määrittelevät dynaamisen kyvykkyyden toimijoiden oppimaksi ja ylläpitämäksi kollektiiviseksi käytännöksi, jonka kautta organisaatio systemaattisesti tuottaa ja modifioi uudella tavalla toiminnallisia rutiineitaan kehittääkseen liiketoiminnan kilpailukykyä suhteessa toimintaympäristön muutokseen. Analysoidessaan dynaamista kyvykkyyttä Zollo ja Winter käyttävät Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedonmuodostukseen ja oppimiseen liittyvää SECI-mallia. SECI-mallin pohjalta he tarkastelevat uuteen toimintaan siirtymistä kolmen erilaisen ajallisen ja toinen toisiinsa linkittyvän oppimisprosessin avulla. Zollon ja Winterin mallissaan käyttämät oppimisprosessit ovat: tiedon ja kokemuksen julkituominen ja tiedonmuodostuksen riittävyyden arviointi suhteessa edessä olevaan toimintatavan uudistamistarpeeseen (*experience accumulation*), erilaisten näkemysten/kokemusten yhteen sovittaminen ja yhteisöllisen oppimisen riittävyyden arviointi suhteessa toiminnan uudistamisen vaateisiin (*knowledge articulation*) ja uuden toiminnan kokeilujen riittävyyden arviointi suhteessa oppimisen kautta aikaansaatuihin rutiinien uudistuksiin ja toiminnan laadullisiin muutoksiin (*knowledge codification*). Zollon ja Winterin argumenttina on, että organisaation dynaaminen kyvykkyys muotoutuu näiden kolmen oppimisprosessin kautta kumuloituvana kehittymisenä (*the coevolution of these learning mechanisms*) ja ilmenee organisaation operatiivisten rutiinien uudistumisena sekä myös toiminnan laadullisina muutoksina.

Miettinen ja Virkkunen (2005: 437–452) ovat tehneet kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta tarkastelua siitä, miten dynaamisen kyvykkyyden analysointitavat ovat kehittyneet viime vuosina. Miettisen ja Virkkusen tarkastelujen taustalla on Vygotskyn (1978) ja Leontjevin (1977) kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria (alaluku 1.2.2). Siihen nojautuen he kritisoivat rutiineihin perustuvaa dynaamisen kyvykkyyden analysointitapaa siitä, että organisaation muodonmuutoksen analysoinnissa dynaamisen kyvykkyyden tunnistamiseen ei riitä operatiivisten rutiinien (*routines*) tai niiden uudistumisen edellytyksenä olevien organisatoristen taitojen (*skills*) tarkaste-

lutavat. Miettinen ja Virkkunen ehdottavatkin ratkaisuksi sitä, että dynaamisen kyvykkyyden analysointi ulotettaisiin muuttuvan yhteisen kohteen ja siihen liittyen uusien yhteisten toimintamuotojen ja työvälineiden käytänteiden tunnistamiseen uuteen toimintakonseptiin siirryttäessä. Miettinen ja Virkkunen painottavat sitä, että kulttuurihistoriallisen toiminnan teoriaan pohjautuvan analysoinnin avulla saadaan esille yhteisöllisen toiminnan kehittymisen muodot, jotka sisältyvät käytänteisiin, kun siirrytään uuteen toimintakonseptiin. Analysointitapa ei tällöin rajaudu toiminnan jälkikäteiseen tunnistamiseen. Analysoinnissa otetaan huomioon kytkennät valitsemiin käytänteisiin ja niiden esille nostamiin kehitysristiriitoihin sekä tulevaisuuden toimintamuotojen odotuksiin ja toiveisiin.

Organisaation dynaamisen kyvykkyyden ilmiön käsitteellistämiseen liittyy myös Teeceen (2007: 1319–1350) kehittämä 2-tasoinen mallinnus. Sen avulla Teece analysoi organisaation dynaamista kyvykkyyttä johdon aloitteellisuuden luonteena ja sen taustalla olevina ”mikroaineiksina” (*the nature and microfoundations of enterprise performance*) uuteen liiketoimintatapaan siirtymiseksi. Teece kiinnittää organisaation dynaamisen kyvykkyyden tunnistamisen tapauksiin, joissa edellytetään radikaalien ratkaisumallien tuottamista. Mallia kehittäessään Teeceen lähtökohtana on ollut Zolton ja Winterin (2002) kehittämä dynaamisen kyvykkyyden holistinen malli. Teece ottaa mallinsa kehittämisessä huomioon uuteen toimintatapaan siirtymisen ajallisen ulottuvuuden.

Käsitteellistäessään organisaation dynaamista kyvykkyyttä Teece korostaa kolmea näkökulmaa, joita ovat:

- Ensiksikin analyttisestä näkökulmasta katsottuna organisaation dynaaminen kyvykkyys voidaan eritellä kykynä (1) aistia ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia (*sense*), (2) tarttua avautuviin mahdollisuuksiin (*seize*), ja (3) muutoksilla, kytkennöillä ja suojautumisella ylläpitää kilpailullista etumatkaa sekä muokata uudelleen liiketoiminnan kehittämisen aineettomia ja aineellisia voimavaroja (*transformational/reconfiguring*), jos tämä on välttämätöntä.
- Toiseksi organisaation dynaamisen kyvykkyyden taustalla olevia ”mikroaineiksia” (*microfoundations*) on vaikea kehittää ja levittää. ”Mikroaineikset” ovat perustavaa laatua olevia osatekijöitä organisaation dynaamisen kyvykkyyden kehittymiselle.

”Mikroaineiksina” Teece kuvaa esim. organisaation rakenteita, erityisiä taitoja, päätöksentekotapoja ja pelisääntöjä.

- Kolmanneksi dynaamiseen kyvykkyyteen sisältyy johdon organisoimat väliintulot, joilla tuetaan uusien kehitysreittien avaamista (*entrepreneurial*). Tällaiset väliintulot eivät vain sopeudu liiketoiminnan ekosysteemeihin, vaan ne muokkaavat ekosysteemejä innovaatioiden ja organisaatioiden välisen yhteistoiminnan avulla.

Organisaation dynaamisen kyvykkyyden kolmella alueella (*sensing, seizing, transformational/reconfiguration*) Teece tunnistaa seuraavanlaisia johtamiskäytänteitä: yhteinen kehitystyö (*coordination/integration*), oppiminen (*learning*) ja yhteistointatavan uudelleen muotoilu (*transformational/reconfiguring*) tilanteissa, joissa se on välttämätöntä. Teece kutsuu johtamisroolien kombinoitua orkestroinniksi. Teecen kehittämässä mallissa kyvykkyys aistia ja muokata mahdollisuuksia ja uhkia sekä tarttua avautuviin mahdollisuuksiin kohdistuvat organisaation sisäiseen kehittämissuuhöhön. Sen sijaan kyvykkyys muutoksilla, kytkennöillä ja suojautumisella ylläpitää kilpailullista etumatkaa kohdistuu organisaation ulkoisen liiketoimintaympäristön ja toimijasuhdeiden jatkuvaan muutokseen.

Teece korostaa sitä, että henkilöiden persoonallisuuseroista johtuu, että yksilöt ja ryhmät hahmottavat omista lähtökohdistaan eri tavalla herätteitä uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Se ilmenee henkilöiden erilaisena tapana hahmottaa uutta liiketoimintaa. Teece viittaa Leonard-Bartonin (1995) kehittämiin kognitio-ominaisuuksien tunnistamistapoihin ja niiden hyödyntämiseen työvälineinä analysoitaessa yksilöiden erilaisia ajatuksellisia kehitysprosesseja ja niiden kombinoinnin problematiikkaa. Esittelen alaluvussa 3.2.3, miten tässä tutkimuksessa olen kartoittanut GrowHow’n kehittämistyössä mukana olleiden avainhenkilöiden kognitio-ominaisuuksia ja miten tutkimuksessa käytän Leonard-Bartonin ym. tutkijoiden analysointitapoja apuna tunnistaussani tulosityksikön johdon ja avainhenkilöiden osalta taipumuksia nojautua erilaisiin ongelmanratkaisutapoihin.

GrowHow’n synnyn tutkimisessa yhtymäkohdat Teecen dynaamisen kyvykkyyden käsitteeseen kohdistuvat johdon väliintulojen tunnistamiseen evoluutiomaisissa liiketoiminnan muodonmuutoksen vaiheissa. GrowHow’n tapauksessa osallistuvan ha-

vainnoinnin kautta kerätty aineisto mahdollistaa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien tasolle ulottuvan analysoinnin. Sen avulla syvennän analysointia ”ei näkyvälle alueelle” ja jäsennän ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta syväre-kenteisen oppimisen konstruktion. Tällaisen analysointitavan avulla voidaan jäsentää organisaation dynaamisen kyvykkyyden taustalla olevia toimijaryhmien käytäntöjä ja niiden kumuloitumista. Tätä käsitellen alaluvussa 7.3.

Johdon toimeenpanemien väliintulojen analysointiin liittyy myös Wallinin (2006: 315–335) mallinnus, joka kohdistuu tarjooman kehittämistilanteisiin. Empiiristen aineistojen avulla Wallin jäsentää tarjooman arvoverkon kehittämiskohteina olevia elementtejä ja sitä, miten johto kohdistaa väliintulojaan tarjooman elementtien uudis-tamiseen. Johdon väliintulojen analysointia varten Wallin (emt. 325) tyypittää neljä erilaista johtamisroolia. Nämä ovat: (1) yhteisen näkemyksen luoja (*conductor*), (2) konseptin yhteen sovittaja (*architect*), (3) asiakkaiden sitouttaja (*auctioneer*) ja (4) yhteistyöasetelman mobilisoija (*promoter*). Wallin kutsuu orkestroinniksi sitä, kun johto sovittaa näiden neljän johtamisroolin mukaisia väliintuloja tarjooman toimija-kohtaisiin kehitystilanteisiin. Tarjooman toimijasuhteiden kehittämisessä neljän joh-tamisroolin mukaista toimintaa analysoidaan operatiivisen areenan tehokkuuden ja luovuuden (*operational achitecture*), sosiaaliseen areenan arvon luomisen kontekstin ja dynamiikan (*social architecture*) sekä sisäisten ja ulkoisten tiedollisten suhteiden ja lähteiden hyödyntämisen (*information architecture*) näkökulmista.

Mallinsa ja tekemiensä empiiristen havaintojen avulla Wallin (emt. 344) tunnistaa orkestroinnin onnistumiselle kolme ominaispiirrettä, joita ovat (1) yhteiseen näke-mykseen kohdistuva päämäärätietoisuus ja tarve sen jatkuvaan yhteisölliseen kehit-tämiseen, (2) henkilöiden vahva sitoutuminen luovuuteen ja tehokkuuteen ja (3) kyky ankkuroida toimijoita yhteiseen toimintaan ja sen julkituomiseen. Orkestroinnin ominaispiirteiden tunnistamisen avulla saadaan näkyviin, miten johto onnistuu liike-toiminnan jatkuvan tehokkuuden ja luovan uuden toiminnan kehittämisessä ja sen tasapainottamisessa. Wallin on tunnistanut mm. sitä, minkälaiset johdon orkestroin-nin ominaispiirteet ovat liittyneet tapaukseen, jossa toimijoiden joukko on voimak-kaasti laajentunut (Wallin 2006, mm. case Linux).

Tässä esittelemäni dynaamisen kyvykkyyden lähestymistavat antavat tukea sille, että vaihekohtaisia ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien syvärakenteisen oppimisen konstruktion avulla voidaan jäsentää toimijaryhmien uuteen toimintatapaan siirtymisen kehityskulkua monivaiheisena kokonaisuutena. Tutkimuksen lopuksi käsitellen tämän tutkimuksen kontribuutiota suhteessa dynaamisen kyvykkyyden käsitteeseen (alaluku 7.3).

## **2.5 GrowHow’n synnyn tutkimusasetelma ja oppimisteoreettinen tulokulma muodonmuutoksen selittämiseen**

GrowHow’n synnyn tapauksessa tutkin konsernin kontekstissa toimivaa keskijohdon toimijaryhmää tilanteessa, jossa ryhmä itseohjautuvasti kehittää liiketoiminnan muodonmuutoksen ilman konsernin johtotason henkilöiden suoranaista tukea. Tutkimusasetelmaan sisältyy tilanne, jossa keskijohdon ryhmä mobilisoi toimijaryhmiä yhteistyöverkoston kehittämiseen, myy kehittämänsä yhteistyöverkoston idean konsernin johdolle ja laajemmalle yhteiskunnalliselle voimakentälle ja onnistuu siinä. Kehittämistyön tuloksena yhteistyöverkoston tarjoomapohjainen liiketoimintatapa itsenäistyy konsernissa, josta se irrotetaan ja listataan pörssiin.

GrowHow’n synnyn tapauksessa tutkin toimijayhteisön siirtymistä funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston toimintatapaan. Tapahtumahistoriakuvauksesta tunnistan toimija-areenat, ratkaisumallit ja niitä tuottavat toimijaryhmät. Kun toimija-areenalla tunnistan kehitysristiriidat ja niistä ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän, luo se lähtökohdat jäsentää toimijaryhmän osalta laadullisia oppimiskynnyksiä uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Toimijaryhmän laadulliset oppimiskynnykset antavat viitteitä ”ei näkyvän alueen” ylittävistä käytänteistä ja käytännekimpuista. Tällöin toimijaryhmän käytännekimpuista jäsennän syvärakenteisen oppimisen konstruktion. Sen avulla voidaan tiivistää toimijaryhmän uutta identiteettiä luova käytäntö ja sen kehkeytyminen.

GrowHow’n tapauksessa olettamukseni on lisäksi se, että toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymiseen kohdistuu konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnal-

listen päättäjätahojen toimijasuhteissa esille tulevia uhkatilanteita ja vastavoimia. Näitä uhkia ja vastavoimia analysoidaan vastakkainasettelutilanteina, kun tulosityksikön johto hakee päättäjätahoilta hyväksyntää uudelle liiketoimintakonseptille. Tulosityksikön johdon kyvykkyyttä arvioidaan toimijasuhdekohtaisesti tarkastelemalla, saako tulosityksikön johto hyväksynnän yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle. Analysoitaessa kiinnitetään huomio siihen, mihin tulosityksikön johto tukeutuu hahmottaessaan toimijasuhdekohtaisesti eteen tulevia yllättäviä ja ennakoimattomia tilanteita, jotka edesauttavat liiketoiminnan muodonmuutoksen saattamista ”maaliin”.

Tässä kehitetty analysointitapa tuo esille, että ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän osalta tunnistettuun eteenpäin vievään dynamiikkaan sisältyy jatkuvasti myös yhteisöllistä laadullista oppimista estäviä ja vastustavia tekijöitä. Ne ilmenevät toimijaryhmäkohtaisen eteenpäin vievän dynamiikan katkonaisuutena. Tutkimuksen tarkoituksena on käsitteellistää tällainen tulosityksikön johdon toimijaryhmien mobilisaation kautta aikaansaama dynamiikka GrowHow’n synnyn selitysmekanismina.

Seuraavassa luvussa käsittelen sitä, minkälaisia tutkimusaineistoja ja lähestymistapoja hyödynnän keskijohdon aikaansaaman onnistuneen muodonmuutoksen tutkimiseen.



### **3 LIIKETOIMINNAN MUODONMUUTOKSEN TUTKIMINEN KONSERNIN VIITEKEHYKSESSÄ**

Tässä luvussa kuvaan ensin toimintaani Kemira konsernin lannoiteliiketoiminnan kehittämisessä 15 vuoden aikajaksolla (alaluku 3.1). Toiseksi kerron tutkimusaineistoista ja niiden kokoamisesta osallistuvan havainnoinnin kautta. Kerron tutkimusaineistona mukana olleesta 12 avainhenkilön ryhmästä: henkilöiden valinnasta, ryhmän kokoonpanosta, henkilökohtaisista ajatustapojen ja työurakokemusten kartoituksista sekä ”team building” -prosesseista, joiden prosessien avulla henkilöt kehittivät omaa oppimistaan siirtyessään yhteistyöverkoston uusiin rooleihin (alaluku 3.2). Seuraavaksi tarkastelen analysointimallin kehittämistä GrowHow’n synnyn tapaustutkimusta varten. Sen kehittämisessä nojaudun kriittiselle realismille tyypilliseen kohdeilmion analysoinnin kolmitasoiseen lähestymistapaan (alaluku 3.3). Lopuksi tarkennan luvussa yksi (alaluku 1.4) olleet kaksi tutkimuskysymystä.

#### **3.1 Toimintani liiketoiminnan muodonmuutoksessa**

Tässä alaluvussa kuvaan tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet Kemiran lannoiteliiketoiminnan valintaan tutkimuskohteeksi ja tarjonneet mahdollisuuden GrowHow’n synnyn osallistuvaan havainnointiin.

##### **3.1.1 Kohteeksi Suomen tulosityksikön johdon toiminta**

Kemiran lannoiteliiketoiminnan tutkimuksen toteutukseen on vaikuttanut aiemmin tekemäni Zeneca-lääkeyrityksen liiketoimintaan kohdistunut tutkimus (alaluku 1.1; Virkki 1995). Zenecassa toteutimme Suomen tulosityksikön toimintatavan kehittymisen tuotepohjaisesta toimintatavasta asiakkaiden terapia-aluekohtaisten hoitokäytänteiden toimintatapoihin. Organisoimme toimitusjohtajan kanssa useiden vuosien aikana monitahoisia tiedonmuodostuksen ja oppimisen kehitysoorumeita, joiden avulla synnytimme uusia tiimirakenteita. Tiimit kehittivät oppimisen kautta uutta tapaa toimia yhdessä samalla, kun ne kehittivät uusia hoitokäytänteitä terapia-

aluekohtaisesti. Hoitoprosessien uudet ratkaisumallit syntyivät yhteiskehittelyssä, johon osallistui lääketeollisuuden tutkimus- ja kehitystyön henkilöitä sekä tutkimussairaaloiden lääkäreitä ja asiantuntijoita. Liiketoiminnan terapialähtöinen kehittämis-tapa poikkesi konsernin aiemmasta diagnoosi- ja tuotelähtöisestä liiketoiminnan ke-hittämistavasta. Siksi Suomessa tekemämme liiketoiminnan kehittämistyö herätti poikkeuksellisen voimakasta keskustelua myös kansainvälisen lääkeyrityksen kon-sernijohdossa.

Zeneca-tutkimuksen kautta hankkimani henkilötasolle ulottuva uuden liiketoiminta-tavan kehittämiskokemus on ollut tärkeä, kun olen suunnitellut tämän tutkimuksen toteutusta ja valinnut tutkimuksen kohdeyritystä. Kun Zeneca-tutkimus valmistui vuonna 1995 ja Kemira Agro Suomen liiketoiminnan konsultointi alkoi vuoden 1996 alussa, muodosti kokemukseni Zeneca-tutkimuksesta lähtökohdan Agro Suomen liiketoiminnan kehittämistyölle ja myöhemmin sen tutkimukselle.

Agro Suomen tulosityksikön valinnassa kohdeyritykseksi tärkeää oli, että 1990-luvun alusta lähtien olin ollut mukana Kemira konsernin liiketoiminnan kehittämistyössä. Tämä konsernitason kehittämistyö ("Kemira Visio-2000") tapahtui ylimmän johdon 17 hengen ryhmässä kestäen noin 3 vuotta. Se kohdistui konsernin tehdaslähtöisen liiketoiminnan jakamiseen asiakaslähtöisiksi liiketoimintadivisiooniksi. Konsultoin-nissa vastuullani olivat esim. valmisteleva taustatyö, teoriapohjainen tarkastelu, työ-prosessien ohjaus, vaikuttaminen erilaisten vaihtoehtojen kehittämiseen ja valintaan sekä johtopäätöksiin, jatkuva raportointi ja palautteen vieminen yhteiseen keskus-teluun. Kehittämistyön tuloksena konsernin liiketoiminta jaettiin asiakaslähtöisiin divi-siooniin (ks. kuva 1.1), joka otettiin käyttöön vuonna 1994. Tällöin Kemirasta tuli myös pörssiyhtiö. Tämän konsultointityön kautta tunsin Kemira konsernin strategian ja sen toteuttamisessa mukana olleet avainhenkilöt.

Agro Suomen tulosityksikön liiketoiminnan konsultointi vuosina 1996–2001 loi perus-tan tämän tutkimuksen toteuttamiselle. Tällä aikajaksolla keräsin tutkimukseni ha-vaintoaineiston. Vuoteen 2001 saakka toimin johtoryhmätyöhön täydellisesti osallis-tuvana "sisäpiiritoimijana". Sen sijaan vuoden 2001 jälkeen toimintani suhteessa Kemira GrowHow'n johtoon on ollut ulkopuolisempi. Aikajaksolla 2001–2004 olen

ollut tutkijan roolissa ja koonnut toimijatasolle ulottuvan tutkimusaineiston sekä paneutunut sen analysointitavan kehittämiseen. Olen tällöin ollut jatkuvassa yhteydessä kehittämistyössä mukana olleisiin avainhenkilöihin. Vuosina 2001–2002 tein 12 avainhenkilön haastattelut ja niiden kautta kokosin henkilöiden kehittämistyön tietoa ja kokemusta sisältävän tutkimusaineiston. Tutkimusaineiston analysointi ajoittuu vuoden 2004 jälkeiseen aikaan. Analysoinnissa on ollut mukana myös tulossyksikön johdon henkilöitä useaan kertaan. Toimija-areenakohtaista analysointia tehdessäni en ole toiminut yksin, vaan mukana on ollut kehittämistyön osallistuneet henkilöt. Esitelen avainhenkilöiden ryhmää ja toimijatasoisia aineistoja alaluvussa 3.2.

Zenecan ja Agro Suomen tulossyksiköiden kehittämistyön kokemukset ovat herättäneet mielenkiintoni tarkastella konsernissa toimivan keskijohdon roolia liiketoiminnan muodonmuutoksessa. Aiemmin tällaisia havaintoja ovat tehneet myös esim. Burgelman (1996, 2002a) ja Nonaka (1994). Näkemykseni oli, että Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämisessä keskijohdon omaehtoinen toiminta oli keskeisessä asemassa. Mielenkiintoa GrowHow’n synnyn tutkimiseen lisäsi myös keskijohdon ja konsernin johdon välinen useita vuosia kestänyt jännitteinen tila, jota olen käsitellyt liittyen tutkimusasetelmaan (alaluku 2.1).

Vuonna 1999 tein päätöksen käynnistää tutkimukseni Kemira konsernin lannoiteliiketoiminnan muodonmuutoksesta. Kehitystyön siinä vaiheessa emme Suomen tulossyksikön johdossa vielä pystyneet hahmottamaan, että liiketoiminta irrotetaan konsernista ja itsenäistetään. Tulossyksikön johdossa oli kuitenkin syntynyt arvio uuteen toimintatapaan siirtymisen välttämättömyydestä ja tähän liittyen tarve kumppaneiden mukaan ottamisesta tähän työhön.

### **3.1.2 Ammatillinen toimintani liiketoiminnan muodonmuutoksen ohjauksessa**

Konsultointityöni on kohdistunut liiketoiminnan muodonmuutosohjelmien toteuttamiseen, mistä edellä esittelemäni Zeneca on hyvä esimerkki. Tällaiset organisaatioiden transformaatiohankkeet ovat kestäneet useita vuosia. Kehitysohjelmissa olen toiminut johtoryhmien työhön täydellisesti osallistuvana, työtä avustavana ja prosessoivana jäsenenä. Näissä kehittämisprosesseissa olen hyödyntänyt henkilötasoisia

johtajuusominaisuuksien kartoitustapoja ja käsitelty niiden tuloksia avaintoimijoiden kanssa. Tällaisten kartoitusten ja mittausten avulla olen tehnyt arviota henkilöiden kyvyistä toimia uusissa johtamistilanteissa ja uusissa toimijakoalitioissa. Olen ohjannut liiketoiminnan muodonmuutosten kehittämisen läpivientejä ja siihen liittyvää henkilötasosta kehittymistä yhdessä kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden kanssa. Ohjelmien toimivuutta olemme arvioineet sekä liiketoiminnan taloudellisen tuloksen kautta että myös uuden toimintatavan oppimisprosesseina ja sitä kautta toimijoiden uuden toimijaidentiteetin syntyä.

Kemiran lannoiteliiketoiminnan konsultoinnissa minulla on ollut ammatillisesti hyötyä siitä, että työskentelin yli kymmenen vuotta Kemiran suurimman asiakkaan, Hankkijan maataloussektorin johtotehtävissä. Olin koko tämän ajan yhteistyösuhteissa Kemiran johtoon. Hankkijassa vastuullani oli kaupallisten yhteyksien kehittämisen viljelijöihin maatalouden tuotantotarvikekaupassa. Kehitin tuotantotarvikkeiden liiketoiminnan palvelukäytänteitä kansainvälisten tietojärjestelmäkehittäjien, mm. IBM:n, kanssa. Palvelujen kehittämisessä oli mukana sekä eurooppalaisia että yhdysvaltalaisia liikeympäristöjä. Vierailin useissa yrityksissä ja yliopistoissa. Koamaan tietoa hyödynsin, kun kehitimme tietointensiivisiä palveluja viljelijän alku-tuotantoprosessien ohjaukseen. Kehitimme esim. kotieläintilojen tuotanto-olosuhteiden kartoitustapoja. Niiden avulla oli mahdollista saada aikaan merkittäviä kotieläintuotannon tulospaaroja. Kehitimme peltoviljelyolosuhteiden kartoituksia ja kartoitusten hyödyntämiseen liittyviä ohjelmia maatalayrittäjien käyttöön. Viljelijät hyödynsivät palvelukäytänteitä omassa liiketoiminnassaan laajasti Suomessa. Ne levisivät myös yhteistyöympäristöiden kautta esimerkiksi Ruotsiin. Olimme Suomessa viljelijöiden toimintaan kohdistettujen tietointensiivisten palvelujen kehittämisessä edelläkävijöitä. Kehittämistyöstä ja sen tuloksista pidin alustuksia useissa kansainvälisissä seminaareissa.

Kemira Agro Suomen liiketoiminnan kehittämistyössä aikajaksolla 1996–2001 olen vastannut siitä, että tulosityksikön johdon tekemät väliintulot – kehittämistyön ohjaus, teoreettisten näkökulmien ja käsitteellisten välineiden mukaan ottaminen sekä tilanearvioiden ja analyysien tekeminen – ovat edistäneet yhteisöllistä oppimista funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkostoon siirtymiseksi. Olen ollut vastuussa

kehittämisohjelmien toimivuudesta ja esiteltyt tulosityksikön johdolle ehdotuksiani seuraavien työvaiheiden läpiviemiseksi. Vuoden 2001 jälkeen tutkijan roolissa olen koonnut Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian useiden vuosien ajaksolta, kuvannut ratkaisumalleja ja oppimisteoreettisten työvälineiden avulla tunnistanut toimijaryhmien osalta yhteisöllistä laadullista oppimista.

Rooliani konsulttina Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämisessä voi kuvata ”sisäpiiritoimijuudeksi”. ”Sisäpiiritoimijuus” on luonut mahdollisuuden hyödyntää liiketoiminnan kehittämistyössä mukana olleiden avainhenkilöiden kokemuksia. Tutkijan roolissa olen myöhemmin haastatellut avainhenkilöryhmän jäseniä ja haastattelujen kautta koonnut ryhmän kehittämistyön kokemukset (alaluku 3.2). Tällöin avainhenkilöiden kokemukset kehittämistyöstä ovat olleet lähdeaineistona, kun toimijaryhmien osalta olen analysoinut yhteisöllistä ja monitahoista oppimista. Liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimuksessa päästään harvoin näin läheltä seuraamaan uusien toimijaryhmien syntyä ja oppimista.

Olen verrannut GrowHow’n ”sisäpiiritoimijuuden” kautta tekemääni tutkimusta muihin Suomessa tehtyihin konsernin liiketoiminnan empiirisiin transformaatiotutkimuksiin. Tällaisia tutkimuksia ovat Inkiläisen Mercantile-tutkimus (1994) ja Kososen Ahlström-tutkimus (1994). Inkiläinen ja Kosonen ovat analysoineet konsernien strategiaprosesseja empiiristen aineistojen kautta ja tunnistaneet liiketoiminnan muodonmuutokseen kohdistuneita ongelmatilanteita monidivisioonaisissa konserneissa. Kuvaan seuraavassa lyhyesti Inkiläisen ja Kososen tutkimusten esille nostamia näkökulmia.

Inkiläinen (1994) analysoi tutkimuksessaan Mercantile-konsernin eri liiketoimintojen kilpailuetujen kehittämisen edellytyksenä olevia kyvykkyys- ja kompetenssipohjaisista näkökulmista. Inkiläisen tutkimus tuo esille, että monidivisioonaisessa konsernissa joudutaan tekemään usein vaikeita valintoja, kun eri liiketoimintojen resurssilähtöisiä kyvykkyys- ja kompetenssi- ja haetaan synergiaa konsernitasolla asiakassuhteita kehitettäessä. Mercantilen tapauksessa jännitteet syntyivät erityisesti tilanteissa, joissa uusien päämiesten tuotteet erosivat teknologialtaan ja asiakkaiden osalta konsernin aiemmista tuotteista ja niiden asiakaskunnista. Synergian

löytämisen vaikeutuminen ja sen toteuttaminen asiakassuhteissa ilmeni esimerkiksi kehittämistyön ristiriitaisuuksina ja uusien liiketoimintojen jäämisenä irrallisiksi konsernin liiketoimintojen kehittämislogiikasta. Prahalad ja Bettis (1986) korostavat sitä, että uuden liiketoimintalogiikan oppimisen hitaus estää usein ulkoiseen liiketoimintaympäristön muutokseen vastaamista. Inkiläisen tutkimus tuo esille Mercantile-konsernin osalta tämän näkökulman.

Myös Kosonen (1994) tarkastelee ”sisäpiiritoimijana” Ahlström-konsernin liiketoiminnan uudistamista monidivisioonaisen konsernin näkökulmasta. Konsernin monialaisuus ja liiketoiminnan pitkät perinteet synnyttivät ongelmatilanteita, kun liiketoimintaa fokusoi kansainvälistymiseen, toimialamuutokseen ja kasvuun. Tutkimuksessa Kosonen kuvaa, miten toimitusjohtaja ottaa mukaan avainhenkilöitä, kun konsernin liiketoimintaa uudistettiin yhteistoiminnan ja oppimisen kautta. Tutkimus tuo esille kehittämistyön erilaisia vaiheita ja toimitusjohtajan eri vaiheisiin suuntaamia väliintuloja. Vaihekohtaiseen kehittämistyöhön kohdistui epäjatkuvuuksia nostettaessa avainhenkilöiden osaamistasoa, jotta liiketoiminnassa voitaisiin siirtyä toimialateknologialtaan täysin uudennlaisiin liiketoimintojen käytänteisiin. Tutkimuksen avulla nostetaan esiin toistuvia kehitysristiriitoja, joita avainhenkilöt kohtasivat uuden toimintatavan oppimisessa, vanhasta irrottautumisesta sekä myös ratkaisumallien ketjuttamisessa. Toimitusjohtajavetoisen kehittämistyön tulokset näkyivät konsernin johdettavuuden paranemisena, liiketoiminnan kansainvälistymisenä ja osaamis- pohjan laajenemisena.

Inkiläisen ja Kososen empiiriset tutkimukset havainnollistavat erinomaisesti liiketoiminnan muodonmuutoksen toteuttamisen problematiikkaa konsernin avaintoimijoiden keskuudessa. Tätä tutkin myös GrowHow’n tapauksessa. GrowHow’n synnyn tutkimus eroaa Inkiläisen ja Kososen tutkimuksista siinä, että tunnistan heuristisesti tapahtumahistoriasta ensin vaihekohtaiset toimija-areenat, ratkaisumallit ja toimijaryhmät. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta tuon esiin käytänteitä ja niiden kimppeja, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön. Oppimisteoreettisia työvälineitä hyödyntäen ja syvärakenteisen oppimisen konstruktion jäsentämisen avulla johdan päätelmät toimijaryhmien käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä. Lähestymistavan avulla olen voinut jatkuvasti myös arvioida johdon käynnistämi-

en kehittämisinterventtioiden riittävyyttä ja toimivuutta suhteessa uusien ratkaisumallien tuottamiseen. Inkiläisen ja Kososen tapaustutkimuksissa tutkimusasetelma ja tutkijoiden rooli suhteessa kohteena oleviin organisaatioihin ei ole tarjonnut mahdollisuutta tällaiseen lähestymistapaan.

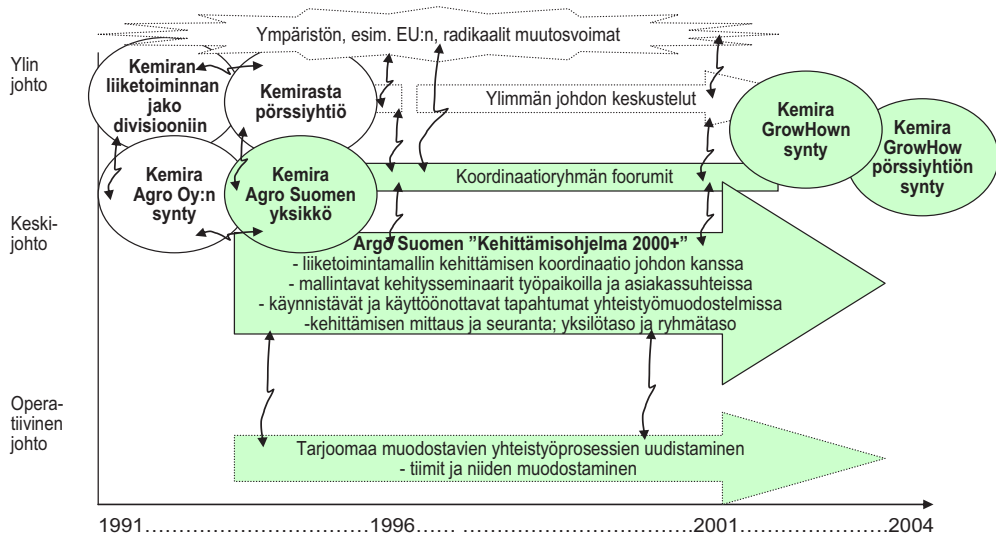
Tutkimustulosten pohjalta teen yhteenvetoa tämän tutkimuksen kontribuutiosta suhteessa Inkiläisen ja Kososen yhtymätasoiisiin transformaatiotutkimuksiin (alaluku 7.3).

## **3.2 Tutkimusaineistot**

Tässä alaluvussa esittelen ensin konsultoinnin työjaksojen kautta keräämiäni GrowHow'n synnyn aineistoja ja aineistojen ryhmittelyä tutkimuksen tekemistä varten (alaluku 3.2.1). Sen jälkeen kuvaan tapahtumasarjojen havainnointi-, kuvaus- ja analyysintapoja (3.2.2). Esittelen tässä yhteydessä myös henkilö- ja ryhmätasolle ulottuvien aineistojen kokoamista ja niiden tuloksia. Se on tapahtunut kehitystilaisuuksien osallistuvan havainnoinnin, 12 avainhenkilön haastattelujen, työurakokemusten kuvausten ja ajatustapakartoitusten kautta (3.2.3).

### **3.2.1 GrowHow'n synnyn tutkimusaineistot ja niiden ryhmittely**

Tutkimuksen alkuperäisaineistot ovat syntyneet Kemiran liiketoiminnan kehittämissuorituksen konsultoinnin kautta aikajaksolla 1991–2001 (kuva 3.1). Alkuperäisiä kirjallisia dokumentteja on noin 350 kpl eli tuhansia sivuja. Aineistot olen arkistoinut tapahtumakohtaisesti aikajärjestykseen. Raporteissa olen kuvannut liiketoiminnan kehittämissuorituksen tapahtumia, joita ovat esim. strateginen keskustelu johdon kanssa, toimijareenojen tapahtumat, kumppanuusyhteistyön ja tietosysteemien kehitystapahtumat, uusien yritysten perustamiset sekä henkilökohtaisen johtajuuden tukeminen. Seuraavassa havainnollistan kaaviomaisesti aikajaksolla 1991–2001 konsultointiprosesseja, joista tutkimusaineistot olen koonnut.



Kuva 3.1 Aineistojen kokoaminen konsultointityön jaksoilta, 1991–2001

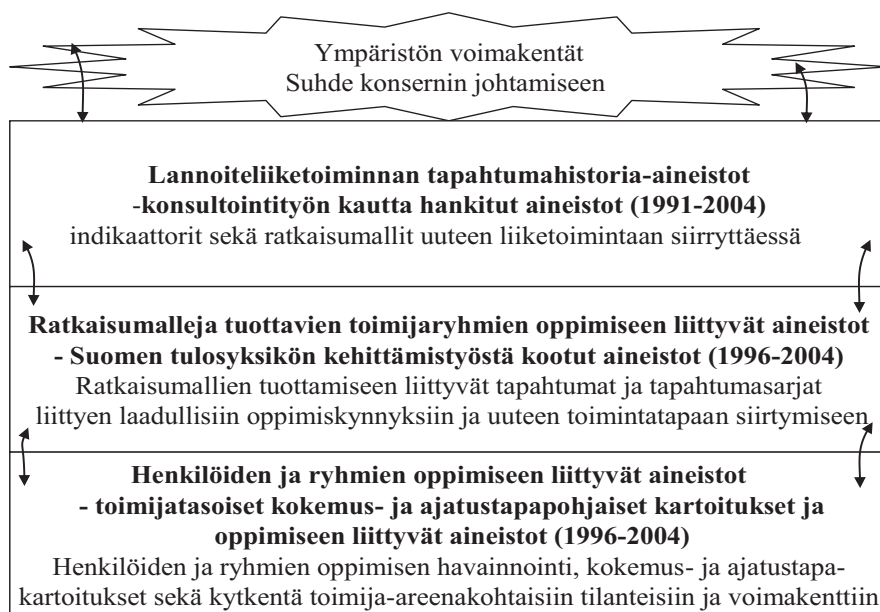
Konsultointityön kautta kokoamani aineisto on ainoa dokumentoitu tietolähde GrowHow'n syntyprosessista. Aineistot ovat syntyneet, kun kollegani avustuksella olemme dokumentoineet kehitystilaisuuksien tapahtumat osallistujille jaettaviksi raporteiksi. Kun jaoin kehittämissuunnitelman raportit välittömästi osallistujille, saimme raporteihin myös osallistujilta palautteen, joka heijasti mukana olleiden henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Tätä tietoa tarvitsimme kehittämistyön ohjaukseen. Kehittämistiedon dokumentoinnin, raportoinnin ja palautetiedon avulla pystyimme tekemään johtopäätöksiä toimijaryhmien ajatuksellisten ja toiminnallisten mallien kehittymisestä ja oppimiseen kohdistettujen väliintulojen toimivuudesta. Kun areenakohtaiset toimijaryhmät ovat kokeneet kehittämistyöstä kootun aineiston omakseen, ovat he tällöin myös jatkuvasti hyödyntäneet sitä oman oppimisensa tietolähteenä. Tällaisen aineiston avulla olemme pystyneet jatkuvasti nostamaan julkiseksi osallistujien hiljaista tietoa ja sen avulla edesauttaneet uudenlaisen yhteisöllisen oppimisen kehittymistä. Aineisto on tarjonnut mahdollisuuden kuvata toimija-areenoilla ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä, tunnistaa toimijaryhmien osalta käytänteitä, jotka



viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön. Aineisto ei siis ole tutkijan jälkikäteen eri tietolähteistä kokoamaa, vaan kehittämistyöhön osallistuneiden henkilöiden toimintaa kuvaavaa ja yhteisessä käytössä ollutta kehityshistoriaan pohjautuvaa aineistoa.

### *GrowHow'n synnyn tutkimusaineistojen ryhmittely*

GrowHow'n synnyn tutkimusaineistot (kuva 3.2) olen ryhmitellyt seuraavalla tavalla: (1) liiketoiminnan tapahtumahistoria-aineistot liittyen vaihekohtaisten toimija-areenojen, ratkaisumallien ja toimijaryhmien tunnistamiseen, (2) aineistot, joiden avulla on tunnistettu ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta laadullista oppimista ja (3) havainnointi- ja kartoitusaineistot, joiden avulla on tunnistettu ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin kehittymistä yksilö-, ryhmä- ja verkostotasolla.



Kuva 3.2 GrowHow'n synnyn tutkimusaineistot 1991–2004

*Tutkimusaineistojen kokoamisen taustat ovat seuraavat:*

*Lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian aineistot* kohdistuvat Kemira konsernin lannoiteliiketoiminnan kehitysjaksoihin 1991–2004. Aineistoja käytän GrowHow’n synnyn toimija-areenojen, ratkaisumallien ja toimijaryhmien tunnistamiseen luvussa neljä.

*Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien oppimiseen liittyvät aineistot* kohdistuvat Agro Suomen johdon mobilisoimien toimijaryhmien toiminnan havainnointiin vuosina 1996–2004. Aineistot olen koonnut kehitysfoorumien osallistuvan havainnoinnin ja 12 avainhenkilön haastattelujen kautta. Näitä aineistoja käytän luvussa viisi, kun tunnistan oppimisteoreettisia työvälineitä hyödyntäen ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta laadullisia oppimiskynnyksiä ja niiden ylittämistä uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

*Henkilöiden ja ryhmien oppimiseen liittyvät aineistot* koostuvat osallistuvasta havainnoinnista, 12 avainhenkilön haastatteluista ja henkilötasolle ulottuvista johtamisominaisuuksien kartoituksista ja niiden käsittelykokemuksista kehitysfoorumeilla aikajaksolla 1996–2004. Analysoinnin tukena olen käyttänyt vertailuaineistoja, jotka ovat syntyneet vastaavanlaisista konsultointihankkeista. Näitä eri aineistoja käytän luvussa kuusi, kun toimijaryhmien osalta oppimisteoreettisia viitekehyksiä työvälineenä käyttäen kehitän työhypoteeseja ja niiden avulla tiivistän toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktion.

Seuraavassa esittelen yksityiskohtaisemmin ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien havainnoinnin aineistojen kokoamista ja käyttämistä kohdeilmion tutkimiseen.

### **3.2.2 Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien havainnoinnin aineistot**

Ratkaisumallien tuottamisen toimijatasolle ulottuva havainnointi on ollut mahdollista, kun olen osallistunut tulosityksikön johdon käynnistämän ”Kehittämisohjelma 2000+” toteuttamiseen ja ohjannut sitä. Kehittämisohjelma 2000+:n kehittämistyön tapoja ja menetelmiä kutsun tässä tutkimuksessa lyhyesti *foorumityöskentelyksi*. Foo-

rumityöskentelyllä tarkoitan tulosityksikön johdon organisoimia uuden liiketoiminnan kehittämistyöhön kohdistuneita väliintuloja ja niiden tilannesidonnaisia kehitystapahtumia. Foorumityöskentelyyn sisältyi kehitystapahtumien etukäteissuunnittelua, kehitysmenetelmien valintaa, tilaisuuksien toteutusta ja niissä tapahtunutta vuoropuhelua, tapahtumien ohjausta/havainnointia, kehittämistyön ajantasaista dokumentointia, yksilö-, ryhmä- ja verkostotason oppimisen riittävyyden arviointia ja seuraavien askelten ottamista.

Tutkimusaineistojen kokoaminen on kohdistunut ensiksikin tulosityksikön johdon piirissä käytyyn keskusteluun, jossa johto kohdisti huomionsa vallitsevan liiketoimintalogiikan toimimattomuuteen ja heräsi uudistamaan liiketoimintakonseptia. Konsulttina olen dokumentoinut johdon keskustelut ja lähettänyt tekemäni raportit keskusteluissa mukana olleille henkilöille sekä saanut raportteihin jatkuvan palautteen. Toiseksi olen koonnut tutkimusaineistoja tulosityksikön johdon organisoimista seminaariluonteisista tapahtumista, joissa tulosityksikön johto ja heidän valitsemat avainhenkilöt kehittivät edelleen yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia ja valikoivat tarjoaman yhteiskehittelyyn kumppaneita. Tämä foorumityöskentely jakautui tarjoaman kehittämistä tekeviin rinnakkaisiin työryhmiin ja niiden kytkentöihin. Tilaisuudet alkoivat vuonna 1997 ja jatkuivat vuodelle 1999. Kolmanneksi olen koonnut aineistoja tulosityksikön johdon organisoimasta uusien tiimien kehitystyöstä, jossa uusia käytänteitä juurrutettiin uusiin tiimeihin ja niiden henkilöstöön. Tässä vaiheessa myös asiakkaat tulivat mukaan uusien käytänteiden kokeilevaan toimeenpanoon. Näiden aineistojen kokoaminen on tapahtunut 20 tiimin 5–6 päivän kehitystilaisuuksista, joihin koko henkilöstö osallistui vuosina 1997–2000. Tällaiset toimijatasolle ulottuvat aineistot sisältävät ne ajatus- ja toimintamallien kehityshaasteet, jotka toimijaryhmien oppimisessaan on pitänyt voittaa, jotta muutosprosessi on voinut jatkua. Näin ollen tutkimus eroaa aineiston osalta liikehistoriatutkimuksesta, jossa hyödynnetään pääasiassa arkistolähteitä ja avainhenkilöiden haastatteluja.

Toimijatasolle ulottuvia aineistoja käsitellessäni ja avainhenkilöitä analysointiin mukaan ottaessani sekä johtopäätöksiä tehdessäni minulle on ollut hyötyä siitä, että olen tutustunut kehittävän työntutkimuksen menettelytapoihin. Erityisesti ns. kompetenssilaboratorioiden työtavat ovat avanneet näkemystä siitä, miten toimijayhteisön uu-

teen toimintatapaan siirtymistä voidaan kuvata ja analysoida. Virkkunen ja Ahonen (2004: 57–72) ovat ”kompetenssilaboratorioiden” avulla tuottaneet uuden toiminnan oppimiseen liittyviä laadullisia muutoksia, joiden avulla uudet käytänteet ovat syntyneet. ”Kompetenssilaboratorioiden” 12 peräkkäisen ryhmätapaamisen kautta he ovat havainnoineet työyhteisöä, koonneet aineiston, analysoineet toimijoiden oppimista ja erilaisten väliintulojen vaikutusta uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Virkkusen ja Ahosen empiirisen tutkimuksen kohteena on ollut perinteinen telealan yritys ja sen yksi tiimi (Home-ISDN Team). Tiimin uuteen toimintatapaan siirtymisessä he ovat tunnistaneet kehitysristiriitoja, jotka ovat kohdistuneet ’uuden teknologian oppimiseen’, ’tiimiyhteistyön uusien muotojen oppimiseen’ ja ’uuden yhteistoiminnan laajentamiseen’. Kun toimijoille oli muodostunut yhteinen näkemys uuden liiketoiminnan kohteesta, ymmärsivät he, että aiemmin hankittu kokemus ei ollut riittävä uusien yhteistyötapojen ja työvälineiden kehittämiseksi. Kokemuksen hankkimiseen uudesta toiminnasta tarvittiin tiimin monivaiheinen yhteinen työskentely ja kokeileva oppiminen. Virittyminen uuteen konseptiin vahvisti tiimiä jatkuvasti uusiin aloitteisiin ja kokeiluihin, mistä seurauksena oli uuden toimintatavan kehittyminen.

Virkkunen (2006: 61–75) on ”raja-aitoja ylittävien laboratorioiden” avulla kehittänyt tutkimusprosessia tilanteeseen, jossa toimijat hahmottavat uuden yhteisen kohteen ja oppivat kehittämään jatkuvasti muuttuvaa yhteistä kohdetta. Tutkimuksen kohteena ovat olleet mm. yhteistyösuhteet optimoitaessa Metso Automation’in ja sen asiakkaiden toimintatapoja siirryttäessä uudenlaisten tietosysteemien reaaliaikaiseen käyttöön. Kehittämistyön avulla toimijat saivat aikaan uudenlaiset ja tehokkaammat yhteistyömuodot. Virkkunen tarkastelee toimijoiden siirtymistä uuteen yhteistyötapaan oppimisen kolmiulotteisen viitekehyksen avulla (*the three dimensions of the socialization of learning and development*): toiminnoissa tapahtuva uudistuminen, toimijoiden yhteistyösuhteiden uudistuminen ja yhteistyöalustojen uudistuminen. ”Laboratorioiksi” kutsuttujen toimintatilanteiden avulla Virkkunen tarkastelee vaiheittaisia muutoksia toimijoiden keskinäisissä suhteissa ja uuden yhteistyömuodon kehittämisessä siirryttäessä toimijayhteisön yhteiskehittelyn kautta uusiin toimintatapoihin. ”Laboratorioiden” avulla Virkkunen kiinnittää analysoinnissaan erityisesti huomiota siihen, miten yhteistyöalustoilla (*platform*) toimijat omaehtoisesti tekevät valintoja uuteen toimintatapaan siirtymiseksi (*object-oriented, content-based agency*). Myös

GrowHow'n tapauksessa kuvaan ja analysoin kehitysoorumeilla tapahtuvaa toimijoiden yritys- ja funktiorajojen ylittämistä, uusien liiketoimintakonseptien kehittämistä ja uusien käytänteiden yhteisöllistä oppimista. Näiltä osin GrowHow'n tapauksen analysoinnissa on yhteisiä piirteitä Virkkusen raja-aitoja ylittävän laboratoriotaustan kanssa.

Ahosen ja Virkkusen kehittämät menetelmät ovat vahvistaneet käsitystäni siitä, että GrowHow'n tapauksessa keräämäni toimijatasolle ulottuvat aineistot antavat mahdollisuuden jälkikäteen kuvata ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien ajatuksellista ja toiminnallista uudistumista. GrowHow'n tapauksessa olen ollut kenttätöiden aikana ja sen jälkeen vuorovaikutussuhteissa useiden vuosien ajan kehittämistyössä mukana olleisiin avainhenkilöihin. Tarkastelen henkilötason aineistojen kokoamista ja niiden hyödyntämistä seuraavaksi.

### **3.2.3 Tutkimuksen henkilötasolle ulottuvat aineistot**

Olen viitannut siihen, että Suomen tulosityksikön johdon kanssa muodostimme 12 avainhenkilön ryhmän, jonka ajatustapojen kehittymistä ja kokemuksen karttumista kartoitimme. Ryhmään valitsemamme avainhenkilöt olivat suuresti vaikuttamassa liiketoiminnan muodonmuutokseen. Avainhenkilöt osallistuivat kehittämistyöhön vuodesta 1996 vuoteen 2001. Kaikki Agro Suomen johdon kanssa valitsemamme 12 avainhenkilöä olivat halukkaita antamaan henkilökohtaisen kokemuksensa ja tietonsa tämän tutkimuksen tekemiseen, kun tätä pyysin. Henkilötasolle ulottuvien tutkimusaineistojen kokoaminen tapahtui kolmen perättäisen haastattelun kautta. Kutsun ryhmää lyhyesti ”avainhenkilöiksi”.

Avainhenkilöt edustivat yrityksen eri toimintoja seuraavasti:

- yksikön johtaja
- markkinoinnin, tuotannon ja kunnossapidon sekä logistiikan vastuhenkilöt
- talouden, tutkimuksen ja tuotekehityksen sekä henkilöstökehittämisen vastuhenkilöt.

Vuosina 2001–2002 tein 12 avainhenkilöiden haastattelut. Kunkin henkilön osalta toteutin haastattelut kolmen perättäisen noin 2–3 tunnin keskustelun kautta. Haastattelussa henkilöt kertoivat näkemyksensä ja kokemuksensa Agro Suomen liiketoiminnan kehittämisestä vuodesta 1996 vuoteen 2001. Henkilökohtaiset kolme perättäistä haastattelutapahtumaa dokumentoin ja lähetin kunkin haastattelukerran jälkeen dokumentit osallistujille. Tällöin 12 avainhenkilön haastattelujen kautta sain koottua toimijatasolle ulottuvan aineiston henkilökohtaisen näkemyksen kehittymisestä ja kokemuksen karttumisesta yhteistyöverkoston toimintatapaan siirryttäessä. Haastattelujen pohjalta kuvasin myös henkilökohtaisen esimiesurakehityksen, jonka tuloksia käsittelen tässä alaluvussa myöhemmin. Tämä 12 avainhenkilön haastattelujen kautta kokoamani aineisto on ollut työpöydälläni, kun olen kuvannut GrowHow’n syntyprosessin tapahtumasarjoja ja niistä tunnistanut areenakohtaisesti ratkaisumalleja tuottavia toimijaryhmiä (luku neljä) ja eritelty toimijaryhmäkohtaisesti kehitysristiriitoja sekä jäsentänyt laadullista oppimista siirryttäessä yhteistyöverkoston tapaan toimia (luku viisi).

Avainhenkilöitä yhdistäviksi ominaisuuksiksi olen haastatteluista tunnistanut seuraavat:

- huoli Agro Suomen kilpailukyvyn säilyttämisestä ja näkemys edessä olevista lannoiteliiketoiminnan radikaaleista uudistamistarpeista EU:n aikaansaamassa elintarvikealan murroksessa
- voimakas sitoutuminen oman organisaation menestyksen ylläpitämiseen, uudistushalukkuus, uteliaisuus, oppimishalu
- halu saada laajat joukot mukaan liiketoiminnan kehittämiseen, tarve aiempien raja-aitojen ylittämiseen ja halu vallitsevien yhteistyömuotojen uudistamiseen
- tuloshakuinen toiminta sekä valmius riskin ottamiseen.

Avainhenkilöiden haastatteluissa olen myös kysynyt, miten esimiestyön ammatillinen kokemus monipuolistui kunkin henkilön osalta kehittämistyötä tehdessämme (tietoruutu 3.1). Kaikki henkilöt kuvasivat omassa toiminnassaan siirtymistä asiakas- ja kumppanuusyhteistyön suuntaan. Vuonna 2001 henkilöt työskentelivät useiden yritysten – mm. Agro Suomi, Farmit, Movere – monitahoisissa rooleissa tai ainakin vastuullisena nimettyjen asiakkaiden/palvelujen yhteistyöhankkeissa. Kaikki henkilöt

olivat mukana tarjoaman palveluprosessien kehittämisessä. Tehtaiden toiminnoista vastanneet henkilöt olivat kauimpana suorista asiakaskytkennoistä.

Tietoruutu 3.1 Esimiestyön monipuolistuminen, tilanne 2001			
	Sisäinen toimintatavan uudistaminen	Asiakasprosessin uudistaminen	Verkostomaisen toimintamallin kehittäminen
<i>Olavi</i>	2	1	1
<i>Eila</i>	1	2	3
<i>Timo</i>	2	1	1
<i>Kalevi</i>	2	1	1
<i>Heikki</i>	1	2	2
<i>Allu</i>	1	2	3
<i>Tahvo</i>	1	2	3
<i>Seija</i>	2	1	1
<i>Risto</i>	1	2	2
<i>Sari</i>	1	2	2
<i>Raimo</i>	1	1	2
<i>Anne</i>	1	2	3
1 = Painottuu merkittävästi omassa toiminnassa 2 = Painottuu jonkin verran omassa toiminnassa 3 = Painottuu vähän omassa toiminnassa			

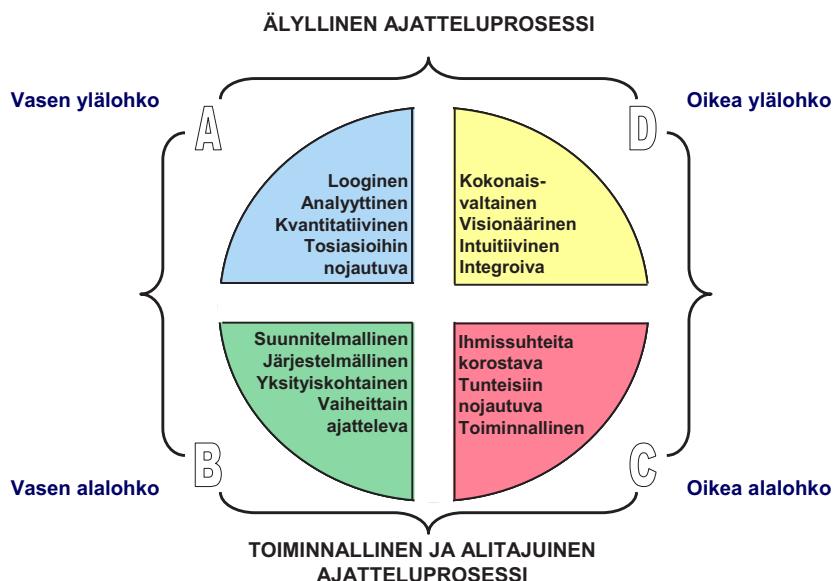
Vaikka haastatteluista tunnistin avainhenkilöitä yhdistäviä ominaisuuksia, tunnistin myös, että eri ihmiset kokivat liiketoiminnan muodonmuutoksen omalla persoonallisella tavallaan. Avainhenkilöiden yksilötasoisista ominaisuuksista olen koonnut tietoja ajatustapakartoitusten ja esimiesuran ammatillisen kokemuksen kehittymisen kartoitusten kautta. Kartoitusten avulla olen lisännyt yksilötasolle ulottuvaa tietovarantoani, kun olen hakenut tutkimusaineistosta johtolankoja ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumisesta uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

Kerron seuraavassa ensiksi avainhenkilöstön ajatustapojen kartoitustavasta ja sen tuloksista sekä tulosten hyödyntämisestä. Toiseksi kuvaan avainhenkilöryhmän työurakokemuksen kartoittamistapaa ja sen kautta kokoamiani aineistoja.

*Avainhenkilöiden ajatustapojen kartoitusten kautta hankitut aineistot*

Ajatustapakartoitusten avulla henkilöt voivat saada tietoa omista ja toisten taipumuksista erilaisiin lähestymistapoihin esim. ongelmatilanteita käsiteltäessä. Tällaisia kartoituksia teimme sekä Agro Suomen avainhenkilöiden ryhmässä että myös laajemmassa esimieskunnassa. Käsittelimme kartoituksia foorumityöskentelyn ryhmäprosesseissa. Kartoitusten kautta hankittu tieto ihmisten erilaisista kognitio-orientaatioista, sen käyttäminen oman johtajuuden analysoinnissa ja kehitystoimenpiteiden suunnittelussa tulivat toimijaryhmissä opituiksi ja julkisiksi työtavoiksi. Kartoitusten avulla saadun tiedon käyttämistä ohjasimme ryhmätason keskusteluihin sekä tarpeen mukaan myös henkilökohtaisiin keskusteluihin.

Ajatustapakartoituksissa olen käyttänyt Herrmannin HBDI-menetelmää (*Herrmann Brain Dominance Instrument*). Kartoitusmenetelmän tarkempi esittely on tutkimuksen liitemateriaalissa (liite 1) sekä osana aiempaa tutkimustani (Virkki 1995). Kuvas-  
sa 3.3 on Herrmannin HBDI-menetelmän mukainen kognitio-orientaation ulottuvuuksien havainnollistus.



Kuva 3.3 Ned Herrmann HBDI-malli (1990)



Herrmannin HBDI-kartoitusmenetelmän avulla yksilöiden ja ryhmien kognitio-orientaatio voidaan tyypittää neljän ulottuvuuden suhteen (esim. Herrmann 1990, katso myös Hurst, Rush & White 1989, Leonard & Straus 1997). Nämä ulottuvuudet ovat: nykytilanteen realiteetteja painottavat (A-dominanssi), päätöksiä käytäntöön organisoivat (B-dominanssi), yhteistyötä arvostavat ja sen tarkoitusta esille tuovat (C-dominanssi) sekä tulevaisuutta koskevien näkemysten pohjalta aktivoituvat (D-dominanssi).

Kartoitusten myötä kukin voi tulla henkilökohtaisesti tietoiseksi omalle toimintatavalle tyypillisestä kognitio-ominaisuuksien yhdistelmästä. Leonardin ja Strausin (1997: 111–121) sekä Herrmannin (1990) mukaan yksilöiden ja ryhmien kognitio-orientaation erilaisuus synnyttää ristiriitoja tiedonkäsittelyn prosesseissa, joissa otetaan vastaan ja käsitellään tietoa sekä ratkaistaan ongelmaa. Tutkijain mukaan ajatus-tapojen orientaatioiden kartoitukset tuovat esille erilaisia taipumuksia uuden oppimiseen, vanhaan turvautumiseen, yhteistoiminnan kehittämiseen, jne. Ihmiset voivat esimerkiksi lähestyä samaa ongelmanratkaisua joko intuitiivisesti tai analyyttisesti. Kartoitusten avulla tutkijat ovat keränneet ammattialakohtaisiin tietokantoihin yksilö- ja ryhmätason tietoa, mitä he ovat hyödyntäneet vertailuaineistona analysoitaessa toimijoiden taipumuksia erilaiseen ajatteluun uutta toimintatapaa tuottaessa.

Hyödynnän yksilön ja ryhmän kognitio-orientaation teoriapohjaista taustatietoa ja kartoituksien tietoa, kun esim. tunnistan ajatuksellisia ja toiminnallisia taipumuksia yhteisen kohteen löytämiseen ja yhteisölliseen oppimiseen. Henkilötasolta kootut kartoitusten tiedot ovat välineinä tehdessäni havaintoja ja tunnistaessani toimijoiden tilannekohtaista orientoitumista ratkaisumallien kehittämiseen. Tällöin tehtyjen henkilö- ja ryhmätason kartoitusten ja niihin liittyneiden keskustelujen avulla olen pystynyt avaamaan auki ajatuksellisella ja toiminnallisella tasolla toimijaryhmien omista lähtökohdista tapahtuvaa näkemyksen muodostumista esim. yhteisen kehittämiskohteen hahmottamisesta ja uusien kumppanien valikoinnista.

Herrmannin (1990), Lynchin ja Kordisin (1991: 204–258) sekä Leonardin ja Strausin (1997) tekemien tutkimusten mukaan uuden toiminnan ratkaisumallien tuottamiseen tarvitaan useiden erilaisten kognitio-ominaisuuksien yhteensovittamista. Uuden toi-

minnan ajatuksellisen mallin hahmottaminen edellyttää luovaan ja yhdessä toimimiseen liittyvien ominaisuuksien hyödyntämistä (D+C). Toimeenpano edellyttää erilaisten ajatuksellisten mallien yhteensovittamista ja kokeilujen kautta oppimista kehitettäessä yhteisöllisesti uusia käytänteitä (B+A). Radikaalien ratkaisumallien tuottamisen edellytyksenä on, että toimijayhteisö oppii käyttämään näitä molempia ominaisuuskombinaatioita. Leonard-Barton (1995: 3–56) ja Herrmann (1990) ovat kartoitusten avulla havainneet myös, että yksilö- ja ryhmätasolla kognitio-ominaisuuksien ulottuvuuksissa voi pidemmällä aikajänteellä tapahtua kehittymistä. He pitävät tätä havaintoa hyvin merkittävänä.

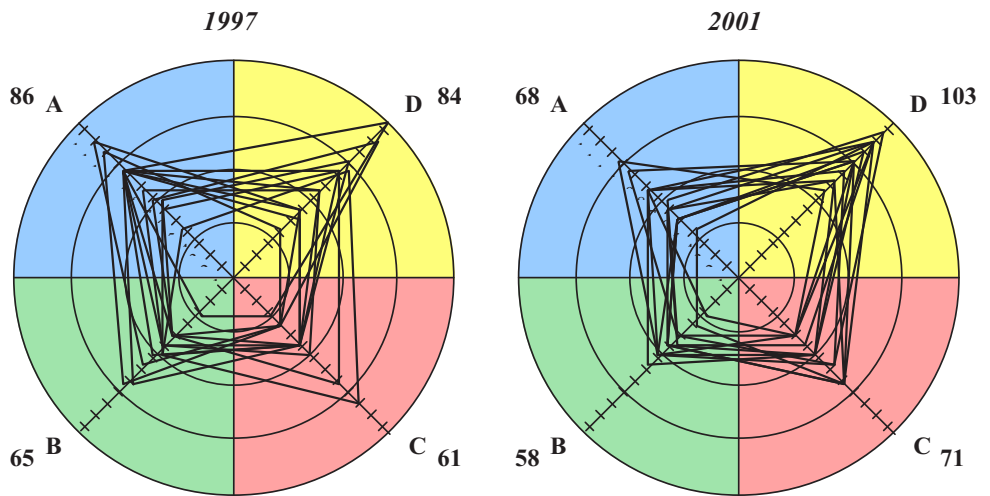
Kognitio-ominaisuuksien kartoitukset ovat yksi lähestymistapa, jolla voidaan avata yksilö- ja ryhmätasolla esille tulevia taipumuksia erilaiseen ongelmanratkaisuun. GrowHow’n tapauksessa ongelmanratkaisun erilaisuus tuli esille mm. konsernin johdon ja tulosityksikön johdon erilaisessa näkökulmassa, kuinka lannoiteliiketoimintaa pitäisi kehittää (ks. alaluku 2.1).

Perinteinen konsernin johdon toimintatapa oli hakea ratkaisua liiketoiminnan ongelmatilanteisiin kustannusten alentamisen kautta ja tukeutuen hierarkkiseen rakenteeseen. Tällaista johtamistapaa Tainio (2011: 57–64) kutsuu ”insinööriydeksi” ja jota hän pitää myös suomalaisen johtamisen erityispiirteenä. Tätä väitettä tukevat hänen tekemät havainnot suomalaisen johtamisen johtajakeskeisyydestä, hierarkkisista esimies-alaisuhteista ja suhteellisen autoritäärisestä johtamistyylistä. Johtamistyössä tämä ilmenee teknisen osaamisen kunnioituksena, tuotekeskeisenä lähestymistapana ja tehtäväsuuntautuneen asiajohtajuuden arvostuksena – koulutus pohjasta riippumatta.

#### *GrowHow’n tapauksessa avainhenkilöiden ajatustapakartoitukset ja niiden tulokset*

Avainhenkilöiden ajatustapakartoitukset on tehty vuonna 1997 kehitysprosessin käynnistyessä sekä vuonna 2001. Kartoitukset tuovat esille henkilöiden kognitio-ominaisuuksien yhdistelmän (A+B+C+D) ja siinä tapahtuneen kehittymisen neljän vuoden jakson aikana.

Kuvaan 3.4 on koottuna 12 avainhenkilön kognitio-ominaisuuksien tulosteet vuosilta 1997 ja 2001. Kuvassa jokaisen henkilön tuloste muodostaa kognitio-orientaation nelikentässä ”oman nelikulmion” eli  $A+B+C+D$ . Henkilökohtaisen tulosteen lähtökohtamäärittelyn standardoinnissa Herrmann käyttää keskiarvolukuna arvoa 66. Keskiarvo näkyy kuvan toiseksi pienimpänä kehänä. Sitä ylittävät ja alittavat arvot näkyvät tällöin poikkeamina keskiarvosta ja liittyvät keskiarvoa hallitsevampiin ominaisuuksiin ja keskiarvoa heikompiin ominaisuuksiin.



Kuva 3.4 Tutkimuksen avainhenkilöiden ajatustapakartoitusten tulosteet vuosilta 1997 ja 2001 (n=12)

Vuoden 2001 tulosten pohjalta voidaan nähdä, että GrowHow’n tapauksessa avainhenkilöiden ajatustapakartoituksen kokonaiskuva ilmensi poikkeuksellisen voimakasta luovuuteen ja tulevaisuutta koskeviin näkemyksiin liittyviä ominaisuuksia (D-103). Verratessani sitä konsultointityön aikana tekemiini useisiin kymmeniin muihin johtoryhmäkartoituksiin voin todeta, että Agro Suomen avainhenkilöiden luovuus- ja tulevaisuusorientaatio oli poikkeuksellisen voimakas. Lisäksi luovuus- ja tulevaisuusorientaatio oli tarkastelujaksolla vuodesta 1997 (D-84) vuoteen 2001 (D-103)

voimistunut. Ajatustapakartoitukset tuovat esille, että avainhenkilöt olivat kehittäneet neljän vuoden aikajaksolla tulevaisuushakuisia ongelmanratkaisuominaisuuksiaan.

Kognitio-orientaatioiden yhdistelmien vertailu tuo esille, että vuoden 2001 tulosteissa ryhmän luovuuden ja yhteistyön arvostamisen yhdistelmä (D+C) oli kahden ominaisuuden kombinaatioista kasvanut eniten. Verrattaessa vuosien 1997 ja 2001 tulosteita, joissa oli mukana sama henkilöryhmä, huomio kiinnittyy myös siihen, että henkilötasolla voimakkaat ominaisuudet olivat ”hioutuneet” eli suurimmat henkilökohtaisten ominaisuuksien poikkeamat ryhmän keskiarvoista olivat pienentyneet (kuva 3.3).

### *GrowHow’n tapauksessa avainhenkilöiden työurakokemuksen kartoitukset ja niiden tulokset*

Vuosina 2001–2002 tekemieni 12 avainhenkilön haastattelujen yhtenä tavoitteena oli koota aineistoa henkilöiden työurakokemuksesta. Keskusteluissa henkilöt kuvasivat toimintaansa ja kokemuksiaan sekä työuralla tapahtunutta kehittymistään. Keskusteluista kokosin henkilöiden työuralla kehittymisen tapahtumasarjat muutaman vuoden aikajaksolta ja niiden pohjalta tunnistin, minkälainen esimiestyön kokemuksen karttuminen itse kunkin osalta oli tapahtunut. Esitän tässä kahden avainhenkilön urakuvaukset tietoruutuina. Kaikkien avainhenkilöiden urakuvaukset ovat liitteessä 3.

Avainhenkilöiden ammatillisten kokemusten kuvauksissa olen hyödyntänyt Lähteenmäen (1995: 29–47) urapolkukuvauksien tekemistapaa. Seuraavassa on kuvaus Kalevin kehittymisestä esimiehenä aikajaksolla 1986–2000 (tietoruutu 3.2). Kalevin työuralle oli ominaista hakeutuminen muutaman vuoden ajanjakson jälkeen uusiin tehtäviin Kemiran organisaatiossa. Kalevi kartutti esimieskokemustaan toimimalla useiden erilaisten kehittämishankkeiden vetäjänä. Hankkeet liittyivät Moveren ja Farmitin perustamiseen ja niiden liiketoiminnan käynnistämiseen.

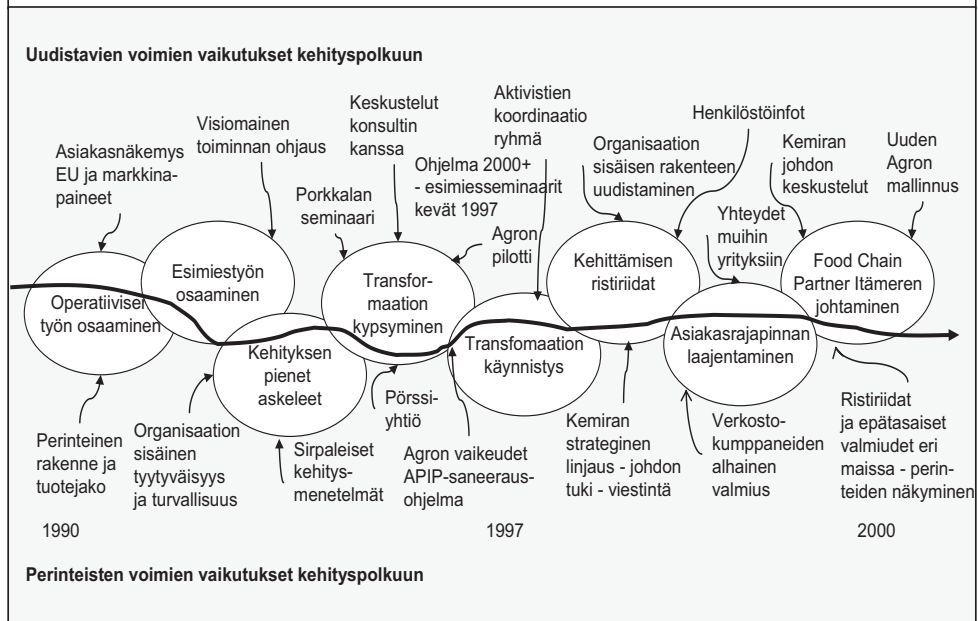
## Tietoruutu 3.2 Kalevin itsensä luonnehtima esimiesuran kehitys 1986–2000



Lähteenmäen (1995) mallin mukaisesti Kalevin ns. subjektiivinen urakehitys muodostuu tasaisten kausien ja kriisimäisten kausien vuorotteluna. Uralla kehittyminen etenee sarjana valintoja, ratkaisuja ja oppimista. Uuden liiketoiminnan kehittämistä vastuuseen siirtymisessä Kalevin oppimisen haasteet ovat kohdistuneet uusien materiaalogististen ideoiden ja työvälineiden keksimiseen ja Moveren tietolustayhteistyössä materiaalogististen käytänteiden kokeilevaan toimeenpanoon (alaluku 5.2.1). Kalevin uralla kehittyminen tuo esille urakokemuksen monipuolistumisen siirryttäessä uuteen liiketoimintaan.

Tietoruudussa 3.3 esittelen myös tulosityksikön johtajana toimineen Olavin esimieskokemuksen kuvauksen. Olavi kuvasi kokemuksensa karttumista urakehityksen tasaisten kausien, kriisien ja niiden laukeamisen kautta, kun hän siirtyi Kemiran tehdasjohtoisesta toimintatavasta Suomen tulosityksikön johtamiseen. Tulosityksikön johtajana Olavi toimi jatkuvasti yhteistyösuhteissa konsernin johtoon. Kymmenen vuoden aikana Olavi kehitti esimieskokemustaan funktiopohjaisesta liiketoiminnan johtamisesta yhteistyöverkoston johtajaksi.

Tietoruutu 3.3 Olavin itsekoetun urakehityksen kuvaus



GrowHow'n tapauksessa 12 avainhenkilön työurien kartoitukset nostavat esiin seuraavanlaisia havaintoja:

- Uuden toimintatavan tiedostaminen, muutoksen aistiminen ja uuden yhteisöllisen toimintatavan oivaltaminen liittyivät näkemyksen kehittymiseen yhteistyöverkostosta ja sen jatkuvasta muutoksesta.
- Uusiin rooleihin siirtymisessä esimiesroolit laajenivat aiemmista funktiopohjaisista vastuista asiakas- ja verkostoyhteistyön suuntaan. Uusissa rooleissa ammatillinen kokemus monipuolistui ja toimijasuhteet laajenivat sekä kumppanuus- että asiakassuuntaisesti.
- Uusi ammatillinen kokemus karttui henkilökohtaisten uusien tilanteiden avautumisen ja siihen liittyneiden itseohjautuvien valintojen tapahtumasarjoina ja niiden toistumisena.
- Uusiin rooleihin siirtymisessä tapahtui yhteisöllistä oppimista ja siihen liittyen yhteistyösuhteiden jatkuvaa uudistumista ja kokemuksen monipuolistumista.

Kun tulosityksikön johtona organisoimme henkilö- ja ryhmäkohtaista oppimista siirtyä funktiopohjaisista esimiesrooleista yhteistyöverkoston rooleihin, hyödynsimme esimiesten oppimisen tukena edellä käsiteltyjen ajatustapakartoitusten lisäksi johtamistyylien (Hersey & Blanchard 1989) ja sosiaalisten tyylien (Merrill & Reid 1989) kartoituksia. Näitä henkilökohtaisten ominaisuuksien kartoitustapoja olen esitellyt aiemmassa tutkimuksessani (Virkki 1995). Seuraavassa käsittelen sitä, minkälaisen tulosityksikön johdon organisoimien oppimistapahtumien havainnointi on perustana, kun olen koonnut henkilö- ja ryhmätasolle ulottuvaa aineistoa ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumisesta.

### *Henkilö- ja ryhmätason oppimistapahtumien havainnointi ja aineistojen kokoaminen*

Organisoimme Agro Suomen tulosityksikön johtona yhteistyöverkoston esimiehiksi valikoitujen henkilöiden oppimisen tueksi henkilötasolle ulottuvia toimijaryhmäkohtaisia oppimistapahtumia. Kutsuimme niitä *”team building” -prosesseiksi*. Oppimistapahtumien tavoitteena oli tukea henkilöiden näkemyksen kehittymistä yhteistyöverkoston esimiesrooleissa toimimisesta, kehittää keinoja ja työvälineitä sekä yhdessä oppimista uusiin rooleihin siirtymiseksi. Tulosityksikön johdon organisoimat oppimistapahtumat edesauttoivat henkilötason oppimista siirryttäessä funktiopohjaisista rooleista yhteistyöverkoston toimintatavan rooleihin. ”Team building” -prosesseissa hyödynsimme edellä esittelemiäni henkilökohtaisia johtajuusominaisuuksien kartoitustapoja. Kartoitusten avulla pystyimme käymään keskustelua henkilökohtaisesta lähtökohtatilanteesta, tilannetekijöistä, kehittämistavoitteista ja rooliodotuksista sekä henkilökohtaisten kehitysprosessien tunnistamisesta yhteistyöverkoston toimintatavan rooleihin siirryttäessä.

”Team building” -prosesseissa avainhenkilöt ensiksikin tunnistivat tehtyjen kartoitusten avulla henkilökohtaisia ominaisuuksiaan, välittivät niistä tietoja toinen toisilleen ja asettivat omalle kehitykselleen tulevaisuuteen suuntautuvia tavoitteita. Toiseksi ryhmäprosessissa mukana olleet muut toimijat antoivat palautetta kullekin henkilölle heidän suunnittelemista roolikuvauksista ja siihen liittyneistä johtajuusominaisuuksien kehittämiskohteista. Tämä toi esille, minkälainen odotus ryhmän muilla jäsenillä oli ko. henkilön uuteen rooliin kehittymisestä. Kolmanneksi henkilöt ottaes-

saan huomioon toinen toisensa palautteen korjasivat, täydensivät ja tarkensivat oman johtajuutensa kehittämistoimenpiteitä. Neljänneksi henkilöt arvioivat yhdessä sitä, olivatko ryhmän kehittämissuunnitelmat riittävät yhteistyöverkostoon siirtymiseksi. ”Team building” -prosessien tiedonmuodostuksen ja oppimisen havainnointi nojautuu myös Scharmerin ja Nonakan kehittämiin viitekehyksiin (ks. Scharmer 2007: 274–275, *four fields of conversation*; Nonaka 1994, SECI-malli). – Liitteessä neljä olen kuvannut GrowHow’n tapauksessa ”team building” -prosessin toteutukseen tekemääni ohjeistusta.

### 3.3 Analysointimallin kehittäminen GrowHow’n synnyn tutkimiseen

GrowHow’n tapauksessa keskijohto mobilisoi toimijaryhmiä ja loi yhdessä niiden kanssa näkemyksen yhteistyöverkostosta sekä kokeilevan toimeenpanon kautta siirtyi sen mukaiseen toimintatapaan. Kehityskulku johti Kemira GrowHow’n syntyyn (alaluku 1.1). GrowHow’n syntyprosessia tutkin keskijohdon käynnistämien toimijaryhmien mobilisointina, jossa ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät saivat aikaan liiketoiminnan muodonmuutoksen. GrowHow’n synnyn analysointiin liittyy konseptitason muutoksen tarkasteluun kehitettyjen oppimisteoreettisten viitekehysten ja mallien hyödyntäminen (alaluku 2.2 ja 2.3). GrowHow’n syntyprosessin analysointitavan kehittämiseen tarvitsen ensiksikin lähestymistapaa, jonka avulla tunnistan toimija-areenat, ratkaisumallit ja niitä tuottaneet toimijaryhmät. Toiseksi tarvitsen lähestymistapaa siitä, miten toimijaryhmien osalta tunnistan käytänteet, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön. Niiden avulla pääsen käsiksi ”ei näkyvän alueen” monitahoisiin prosesseihin, joita yhteisöllisessä oppimisessa ilmenee. Kolmanneksi jäsentämällä toimijaryhmäkohtaisesti syvärakenteisen oppimisen konstruktion saan esille myös, minkälaisia konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhteissa esille tulevia vastavoimia toimijaryhmät kohtasivat ja miten ne niistä selviytyivät. Lähtökohtaolettamuksena siis on, että GrowHow’n synnyn selittäminen edellyttää välittömien ja näkyvien tekijöiden lisäksi näiden taustalla olevien syvärakenteiden analyysiä.



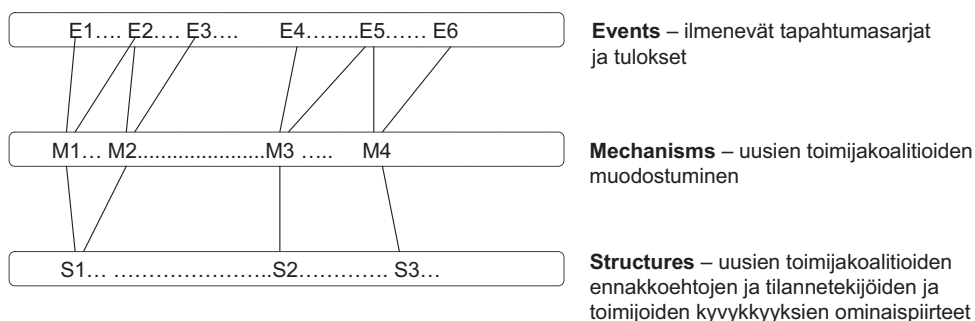
GrowHow'n synnyn analysointimallin ensimmäisellä tasolla tapahtumahistoria-aineistosta tunnistetaan toimija-areenat ja niillä ratkaisumalleja tuottavat toimijaryhmät. Tunnistettujen toimijaryhmien osalta ratkaisumallin tuottamisen tapahtumasarjoja erittelemällä saadaan esille toimijaryhmäkohtaisia kehitysristiriitoja siirryttäessä funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston toimintatapaan. Kehitysristiriitojen erittely tuo myös esille toimijatahot, jotka eivät ole vielä sisäistäneet tarvetta uuden toimintatavan kehittämiseen. Uutta toimintaa tuottavat toimijaryhmät joutuvat tilanteisiin, joissa ne eivät enää omin voimavaroin kykene uusien laadullisten oppimiskynnyksien ylittämiseen. Näissä tilanteissa aiemmin syntyneet toimijaryhmät ottavat mukaan uusia toimijoita ja kehittävät heidän kanssa uuden toimijaryhmän. Aiemmin syntyneet toimijaryhmät ovat edesauttamassa uusien toimijaryhmien kehkeytymistä. Kun uudet toimijat tulevat mukaan yhteiskehittelyyn, tuovat he tullessaan omat reunaehdot ja rajoitteet.

Analysointimallin kehittämisen toisen tason lähtökohtana ovat ratkaisumallia tuottavat toimijaryhmät ja niiden osalta jäsennetyt laadulliset oppimiskynnykset. Toimijaryhmien laadullisista oppimiskynnyksistä tunnistetaan ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytänteitä, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön. Tällöin päästään käsiksi ”ei näkyvän alueen” yhteisöllisiin oppimisprosesseihin. Ratkaisumallien tuottamisen esille tuomista käytänteistä jäsennetään toimijaryhmäkohtaisesti oppimisteoreettisten työvälineiden avulla syvärakenteisen oppimisen konstruktio. Syvärakenteisen oppimisen konstruktion avulla johdetaan päätelmät toimijaryhmäkohtaisista käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä yhteistyöverkostoon siirtymiseksi. Syvärakenteisen oppimisen analysointiin sisältyy toimijaryhmien osalta GrowHow'n tapauksessa myös se, että asiakkaat tulevat osaksi tarjoaman yhteiskehittelyä.

GrowHow'n tapahtumahistoriasta (alaluku 1.1 ja 2.1) voidaan päätellä, että tulosityksikön johto kohtasi yhteistyöverkoston kehittämistyötä tehdessään konsernin hierarkisissa rakenteissa sekä yhteiskunnallisten päättäjien toimijasuhteissa uhkia ja vastavoimatilanteita. Tällöin tarvitaan analysointitapaa, jonka avulla tunnistetaan, minkälaisia ulkoisissa toimijasuhteissa esille tulevia vastavoimia tulosityksikön johto kohtasi hankkiessaan yhteistyöverkostolle hyväksyntää ja miten se niistä selviytyi. Toimi-

jasuhteissa esiintyvien vastakkainasettelutilanteiden ja niistä selviytymisen perusteella voidaan arvioida tulosityksikön johdon kyvykkyyttä saada yhteistyöverkoston siirtymiselle pelivaraa ja hyväksyntää toimijasuhdekohtaisesti. Tulosityksikön johdon kyvykkyyttä arvioidaan päättäjätahojen toimijasuhteissa johtoryhmän aloitteellisuutena, tilannetajuna ja kokemuksen riittävytenä, miten uusi liiketoimintatapa ja sen kehittäminen tuodaan läpinäkyväksi konsernissa strategisia päätöksiä tekevien päättäjien erilaisissa toimijasuhteissa (ks. myös alaluku 2.1; serendipiteetti).

Kehittäessäni edellä hahmottamaani GrowHow'n synnyn analysointitapaa olen nojautunut kriittiselle realismille tyypilliseen lähestymistapaan. Sayer (1992: 233–241) kuvaa kriittiseen realismiin nojautuvaa kohdeilmiön analysointitapaa ontologisesti kolmitasoisena. Tällaisessa analysointimallissa eri tasojen kuvaukset ja analysoinnit linkittyvät toinen toisiinsa (kuva 3.5). Analysoinnin ensimmäisellä tasolla Sayer tarkoittaa tapahtumahistoriallisten areenojen, niiden kehityskulkujen, kehitysvaiheiden ja kehitystulosten tunnistamista (*events*). Toinen taso kohdistuu uusien ratkaisumalleja tuottavien toimijakoalitioiden yhteistyösuhteiden kehittymisen muotoihin ja muodostelmiin (*mechanisms*). Ne ovat tunnistettavissa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien laadullisten oppimiskynnysten tapahtumasarjoista ja niihin perustuvista todisteista. Kolmannella tasolla arvioidaan sitä, minkälaiset uuden yhteisöllisen toiminnan ennakkoehdot, tilannetekijät ja toimijoiden kyvykkyydet yhdistyvät uusien toimintatapojen ja käytänteiden syntyyn laajemmalla sosiaalisella kentällä (*social structures*).



Kuva 3.5 Kohdeilmiön kolmitasoinen analysointi Sayerin (1992) mukaan

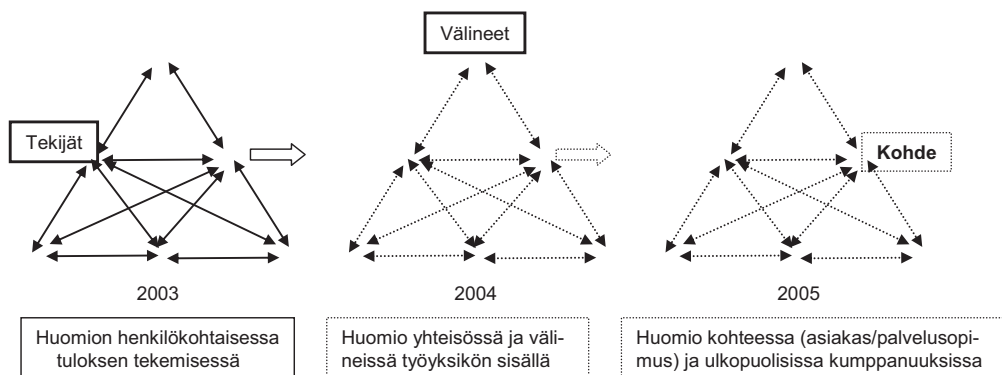
Sayerin kolmitasoisessa tarkastelumallissa ylemmällä tasolla olevat ilmiöt saavat niille kuuluvan tarkoituksensa, kun niiden synty palautetaan syvempien tarkastelutasojen dynamiikkaan. Sayerin näkemyksenä on, että tällaista kolmitasoista analysointitapaa tarvitaan, kun analysoinnin kohteena ovat tilannekohtaiset ja ainutkertaiset tapahtumasarjat, joista johdetaan päätelmät toimijoiden käytännöistä ja niiden kehittymiseen kohdistuvien vastavoimien voittamisesta uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

Sayerin kolmitasoisien analysointimallin avulla on mahdollista yhdistää kohdeilmiöön deduktiivisen, abduktiivisen ja induktiivisen päättelyn jatkuva vuorovaikutteisuus. Tällöin GrowHow’n kaltaista tapausta tutkittaessa tapahtumasarjojen kuvaukset, tapahtumien analysointi ja teoria ovat jatkuvassa vuoropuhelussa. Abduktiossa sekä teoria että empiria ohjaavat analysointia (ks. Paavola 2006: 11–14, 70–74). Paavolan mukaan abductionin perustana on ajatus, että keksimisessä ja löytämisessä ei ole kyse vain pelkästä sattumasta, vaan taustalla on tekijöitä, jotka sekä rajaavat että innostavat uusien ideoiden etsintää. Analysoinnin edetessä havainnot ja tehdyt kuvaukset ohjaavat uusien hypoteesien ja soveltuvan teorian etsintää yhtä paljon kuin hypoteesit ja teorialat ohjaavat seuraavia tutkimusaskelia (vrt. Durand ja Vaara 2009: 1246–1264; *counterfactual history and causal modeling*).

GrowHow’n synnyn selitysmekanismia kehittäessäni olen hyödyntänyt myös Engeströmin et al. (Engeström, Pasanen & Toiviainen 2005: 1–17, *perspectival concept*) muutoslaboratorioprosessin kautta kehittämää työtä, jonka avulla he ovat määritelleet ”tulevaisuuden näkymän avaavaa minne-käsitettä”. Engeström et al. analysoivat kohteena olevan pankin varallisuuden hoitoyksikön asiantuntijoiden toiminnan muutosta siitä, miten varallisuudenhoitajat kehittivät uutta tulevaisuuteen suuntautuvaa varallisuuden hoitomallia. Varallisuudenhoitotyössä tutkijat tunnistivat pankin kolme ajallisesti toisiaan seuraavaa toimintasysteemin vaihetta, joita ovat ”aktiivinen kaupankäynti” (*different activity systems*), ”sparraava työtap” (*sparring way of working*) ja ”neuvotteleva kokonaisvarallisuuden hoito” (*negotiated management*). ”Aktiivinen kaupankäynti” painottaa yksilöllistä suoritusta. ”Sparraava työtap” painottaa yhteisönä työn tekemistä ja yhteisesti jaettavien välineiden käyttöä. ”Neuvottelevassa varallisuudenhoidossa” työn painotus kohdistuu asiakkaisiin sekä näiden kanssa yhdes-

sä rakentuviin tuotteisiin ja palveluihin. Muutoslaboratorioiden havainnoinnin pohjalta Engeström et al. tuovat esiin, että uudenlainen, tulevaisuuteen suuntautunut ja ajallisesti jäsentynyt toimintakonsepti syntyy, jos työntekijät oivaltavat, että ristiriitaiset tulevaisuuden visiot voivat myös täydentää toinen toisiaan. Tulevaisuutta ei tällöin pidä ymmärtää enemmän tai vähemmän abstrakteina visioina, joilla hahmotetaan johdon toimintastrategiaa. Tulevaisuus on kollektiivisesti aiottu olotila, jonka työntekijät haluavat työssään toteuttaa. Näkemyksen hahmottuminen tulevaisuuden toiminnasta rakennetaan vaiheittain jännitteisessä ja yhteisöllisessä kehitysprosessissa sekä ylhäältä että alhaalta päin tapahtuvan kiistämisen ja täydentämisen kautta.

Seuraavassa on Engeströmin ja kumppaneiden muutoslaboratorioista kokoama pelkistetty kuvaus pankin sijoitusneuvojen työn kolmesta peräkkäisestä toimintasyntemien vaiheesta, joiden avulla toimijat kehittivät yhteistä näkemystään tulevaisuuden toiminnasta (kuva 3.6).



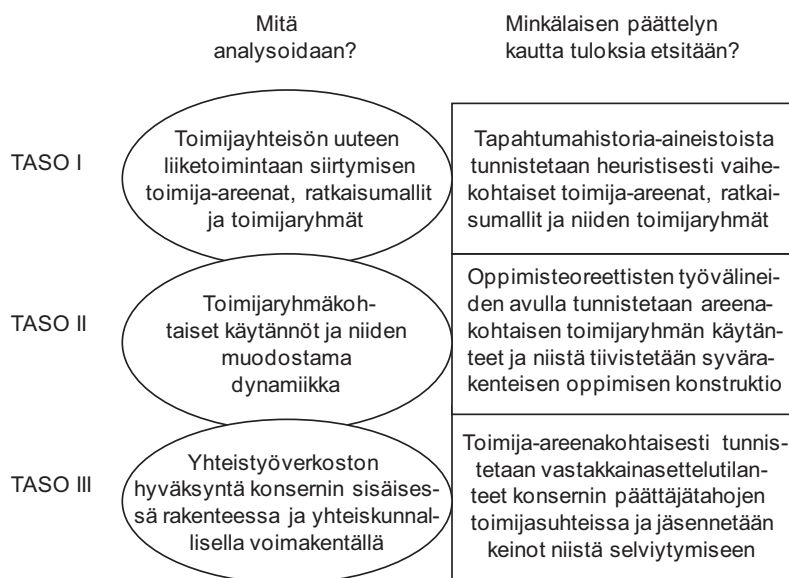
Kuva 3.6 Yksinkertaistettu esitys kolmesta muutoslaboratoriossa luodusta työtavasta, jotka yhdessä muodostavat perspektiivisesti rakentuvan tulevaisuuden minne -käsitteen (Engeström et al. 2005, *a perspectival concept*)

GrowHow'n tapauksessa käytän Engeströmin lähestymistapaa analysoidessani toimijaryhmäkohtaista ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin kehittymistä, mutta samalla otan huomioon, että GrowHow'n tapauksessa tutkimusasetelma ja kohdeilmiö ovat erilaisia. Tällöin olen nojautunut kriittisen realismin kolmitasoiseen lähestymistapaan. Suhteessa Engeströmin et al. edellä kerrotun tapaustutkimuksen esille tuomiin toimijaryhmien kehittämiin sisäisiin toimintamalleihin ja niiden ketjuuntumiseen ulotan GrowHow'n tapauksessa analysoinnin myös siihen, minkälaisia laajemman voimakentän vastavoimia keskijohdon ryhmä sisäistä kehittämistyötä tehdessään kohtasi ja miten ryhmä selviytyi tällaisista tilanteista.

### *GrowHow'n synnyn analysointimallin kokonaisuuden jäsentäminen*

GrowHow'n tapauksessa liiketoiminnan muodonmuutosta analysoidaan kolmitasoisesti keskijohdon käynnistämien toimijaryhmien mobilisointien ketjuna, jossa syntyvät ratkaisumallit, ja toimijaryhmät saavat aikaan siirtymisen funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkostoon. Tasolla I kuvataan GrowHow'n synnyn tapahtumahistoriasta vaihekohtaiset toimija-areenat ja ratkaisumallit sekä tunnistetaan niiden toimijaryhmät. Tällöin jäsennetään heuristisesti, minkälaiden vaihekohtaisten ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien laajennusten kautta yhteistyöverkoston tarjooma syntyy. Tasolla II tunnistetaan vaihekohtaisten ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta käytänteitä, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön. Muodostettaessa oppimisteoreettisten työvälineiden avulla toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktio saadaan esille toimijaryhmän uutta toimijaidentiteettiä luova käytäntö ja sen kehkeytyminen. Tasolla III tunnistetaan, minkälaisia toimijasuhteissa ilmeneviä vastavoimia keskijohto on kohdannut konsernin hierarkkisessa rakenteessa ja yhteiskunnallisella voimakentällä ja miten ryhmä vastavoimista selviytyi. Tämän analyysin lähtökohtana on se tieto, että tulosityksikön johto on saanut hyväksynnän yhteistyöverkoston toimintatavalle konsernin sisäisessä rakenteessa ja laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä.

GrowHow'n synnyn kolmitasaisen analysointimallin ideaa havainnollistan seuraavasti (kuva 3.7):



Kuva 3.7 GrowHow'n synnyn kolmitasaisen analysointimallin idea

Kun luvussa kaksi olen käsitellyt GrowHow'n synnyn tutkimusasetelmaa ja oppimisteoreettista tulokulmaa liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimiseen ja tässä luvussa olen tarkastellut analysointimallin kehittämistä kohdeilmiön tutkimiseen, niin seuraavassa tarkennan luvussa yksi (alaluku 1.4) tekemiäni kahta tutkimuskysymystä.

#### *Tutkimuskysymysten tarkentaminen*

Luvussa yksi (alaluku 1.4) olen tutkimuskysymykset hahmottanut seuraavasti:

1. *Minkälaiset ratkaisumallit ja niihin liittyvät toimijaryhmät tuottivat GrowHow'n yhteistyöverkoston?*
2. *Minkälaisia vastavoimatilanteita toimijaryhmät kohtasivat ratkaisumalleja tuottaessaan ja miksi ryhmät niistä selviytyivät?*

Tutkimuskysymykset tarkennan seuraavasti:

*1. Minkälaisiin toimija-areenakohtaisiin toimijaryhmiin GrowHow'n ratkaisumallien tuottaminen palautui?*

Kun GrowHow'n syntyprosessin analysointi voidaan ulottaa toimijatason aineistoihin, luo se mahdollisuudet tunnistaa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytänteitä, jotka viittaavat syvärakenteisen oppimisen ilmiöön siirryttäessä uuteen toimintatapaan. Tunnistettaessa konseptitason muutoksen tarkasteluun kehitettyjen oppimisteoreettisten työvälineiden avulla ratkaisumallia tuottavan toimijaryhmän käytänteitä ja käytännekimppuja voidaan niistä muodostaa syvärakenteisen oppimisen konstruktio. Toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktion avulla voidaan tiivistää toimijaryhmän uutta identiteettiä luova käytäntö ja sen kehkeytyminen yhteistyöverkostoon siirtymiseksi. Toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja niiden kumuloitumisen avulla voidaan jäsentää tapauskohtaiset säännönmukaisuudet, siihen liittyvät satunnaistekijät ja estävät tekijät sekä näin muodostuvan toimijaverkon katkonainen dynamiikka uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Toimijaryhmäkohtaisen dynamiikan ja sen kumuloitumisen avulla voidaan saada esille ja pelkistää kehitysvoima, jonka kautta muodonmuutos syntyi.

*2. Minkälaisista areenakohtaisista vastavoimista toimijaryhmät ovat selviytyneet ja mihin niistä selviytyminen perustui?*

GrowHow'n synnyn tapahtumahistoria ja tutkimusasetelma tuo esille (alaluku 1.1 ja 2.1), että yhteistyöverkoston kehittämistyössä keskijohto joutui kohtaamaan konsernin sisäisen hierarkkisen rakenteen lisäksi myös laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä vastavoimia, kun liiketoiminta irrotettiin konsernista ja itsenäistettiin. Tällöin areenakohtaisista tapahtumasarjoista tunnistetaan ensin, minkälaisia yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan myymisen vastakkainasettelutilanteita toimijaryhmät kohtasivat konsernin sisäisissä toimijasuhteissa ja laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä. Kun vastakkainasettelutilanteet on tunnistettu, analysoidaan toiseksi sitä, minkälaisen tilannetajun, aloitteellisuuden sekä kokemuspohjaisiin käytäntöihin vetoamisen avulla tulosityksikön johto saa hyväksynnän uudelle liiketoimin-

takonseptille konsernin päättäjätahojen erilaisissa tilanteissa ja toimijasuhteissa (ks. myös alaluku 2.1; serendipiteetti).

Vastaan näihin kahteen tutkimuskysymykseen alaluvussa 7.2.

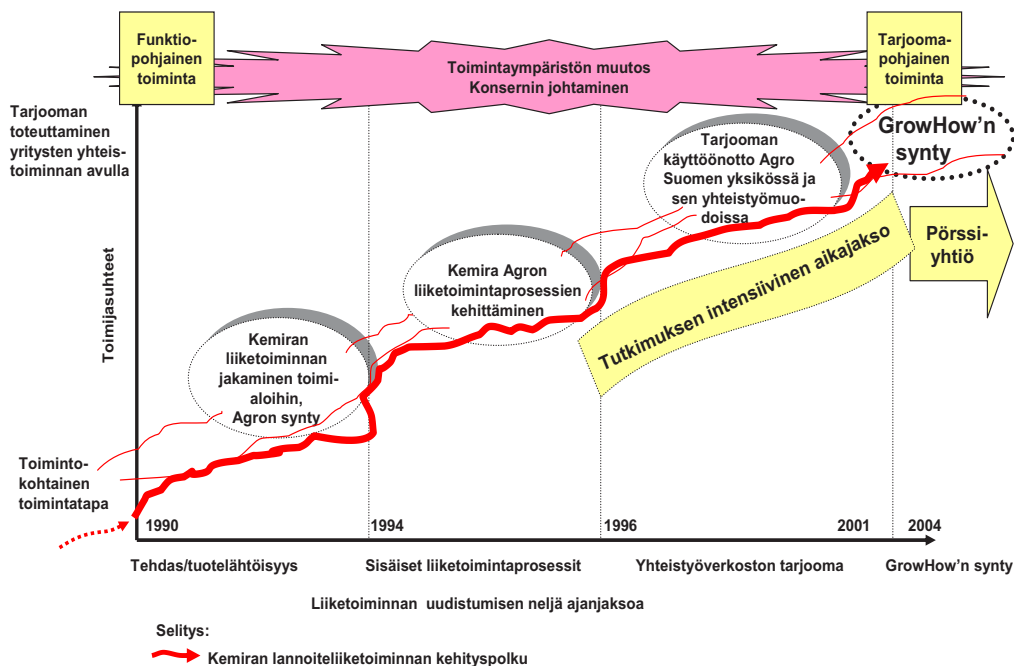


## **4 KEMIRAN LANNOITELIIKETOIMINNAN TAPAHTUMAHISTORIA**

Tässä luvussa kuvaan ensin Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian ja tunnistan siinä yhteistyöverkoston kehittymisen neljä erilaista ajanjaksoa vuosina 1990–2004 (alaluku 4.1). Toiseksi esittelen GrowHow’n synnyn tärkeimpiä indikaattoreita vuoden 2001 tilanteessa ja sen jälkeen. Tällaisia olivat esimerkiksi yhteistyöverkoston uudet yritykset Farmit ja Movere sekä niiden kumppanuudet ja tietopalustat (4.2). Kolmanneksi tunnistan tapahtumahistoria-aineistosta heuristisesti GrowHow’n synnyn neljä vaihekohtaista toimija-areenaa, niiden ratkaisumallit ja toimijaryhmät (4.3).

### **4.1 Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian ajankaksot vv. 1990–2004**

Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian kuvaus vuodesta 1990 vuoteen 2004 tuo esille liiketoiminnan muodonmuutoksen, jossa tehdas- ja tuotelähtöinen ansaintatapa uudistui yhteistyöverkoston tarjoaman toimintatavaksi. Kuvassa 4.1 olen havainnollistanut tapahtumahistorian ajankaksoja (x-akseli) ja toimijasuhdeiden syvenemistä ja laajenemista (y-akseli).



Kuva 4.1 Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian ajanjaksot 1990–2004

Lannoiteliiketoiminta oli vuonna 1990 Kemiran pääliiketoiminta kemianalan tuote- ja tehdaslähtöisessä toiminnassa. Vuonna 1994 syntyi Kemira Agro ja sen Suomen tulosityksikkö. Vuonna 1996 Suomen tulosityksikössä käynnistyi ohjelma, joka tähtäsi yhteistyöverkoston kehittämiseen uuden tarjoaman aikaansaamiseksi. Vuonna 2001 syntyivät linjaukset, jotka johtivat yhteistyöverkoston liiketoiminnan irrottamiseen konsernin muusta liiketoiminnasta GrowHow'n nimellä. Itsenäistyminen tapahtui vuonna 2004.

Seuraavassa kuvaan yksityiskohtaisemmin näitä neljää ajanjaksoa Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistoriassa.

#### 4.1.1 Tehdas- ja tuotelähtöinen ajanjakso 1990–1994

Vuonna 1990 Kemiran lannoiteliiketoiminta oli tehdasjohtoista. Tehtaiden johtajat olivat pääjohtajan suoria alaisia. Pääjohtaja oli lannoitetutkimuksen kansainvälisesti arvostettu erikoisasiantuntija. Kemira oli toimialalla edelläkävijä moniravinteisten lannoitteiden tehdasprosessien innovaatioissa ja tuotteiden käytettävyydessä. Kemira oli patenttisuojannut moniravinteisten ns. NPK-lannoitteiden (N=typpi, P=fosfori, K=kali) valmistusprosesseja ja tehnyt laajaa NPK-tuotteiden käytettävyyteen liittyvää tutkimusta. Kemiran lannoiteliiketoiminta laajeni voimakkaasti, kun se osti Euroopasta useita lannoitetehtaita. 1990-luvun alussa Kemira nousi toiseksi suurimmaksi lannoiteyritykseksi Euroopassa. Kemira oli myös merkittävä toimija NPK-lannoitteiden kansainvälisillä markkinoilla.

Vuonna 2001 tekemissäni haastatteluissa Agro Suomen tulosityksikön 12 avainhenkilöä luonnehtivat Kemiran liiketoiminnan johtamista 1990-luvun alussa hyvin tehdas- ja tuotelähtöiseksi. Johtamista avainhenkilöt kuvasivat hierarkkiseksi, tehdaskeskeiseksi ja funktioihin jakautuneeksi. Ihmisten johtamista kuvattiin insinöörimäiseksi. Näin siitäkkin huolimatta, että Kemiraa voitiin luonnehtia kansainvälisessä vertailussa lannoiteliiketoiminnan edelläkävijäksi. Liiketoimintastrategian uudistamisen kannalta tehtaiden johtajilla oli vähän tietoa EU:n aikaansaamista muutoksista elintarviketoimialalla. Kemirasta oli tullut ”liian turvallinen talo”. Tätä avainhenkilöt perustelivat valtio-omistajuudella ja monopoliasemalla kotimaassa. Kun markkinat muuttuivat, oli tyypillistä, että oma toiminta sopeutettiin uuteen tilanteeseen kustannuksia leikaten. Tehdasyksiköiden kulttuurissa tuli esille tekninen osaaminen, ammattijärjestöjen vahva vaikutus ja tehtaiden sisällä työntekijöiden erilaiset ammattikunnat. Tehtailla ei koettu uhkia esim. tuotannon lopettamisesta tai siirtämisestä muualle. Asiakaslähtöisen prosessin kehittäminen tuntui tehtailla kaukaiselta ajatukselta.

Kemiran liiketoiminnan voimakas kehittyminen näkyi kuitenkin siinä, että lannoiteliiketoiminnan rinnalle syntyi tuote- ja teknisten innovaatioiden kautta jatkuvasti uutta kemianalan liiketoimintaa, esim. erikoiskemikaaleja, maaleja, vesi- ja paperikemikaaleja (alaluku 1.2). Kemira konsernin liiketoiminnan selkeyttämiseksi johto käynnisti vuosina 1991–1992 kehittämisohjelman ”Kemira Visio-2000”. Sen tavoit-

teenä oli jakaa liiketoiminta useampiin kemian alan liiketoiminta-alueisiin (alaluku 1.2, kuva 1.1 ja alaluku 3.1). Kehitysohjelmaan osallistui 17 hengen ryhmä Kemiran organisaation johdosta. Vastasin konsulttina ohjelman suunnittelusta ja toteutuksesta. Kehittämistyön tuloksena Kemiran liiketoiminta jaettiin paperi-, vesi- ja erikoiskemikaalien sekä maalien ja lannoitteiden muodostamiin liiketoimintadivisiooniin. Lannoiteliiketoiminnan tulosryhmän nimeksi tuli Kemira Agro Oy. Sen liikevaihto edusti noin 40 prosenttia koko konsernista.

Vuosina 1992–1994 Kemiran lannoiteliiketoiminnan johdon tekemissä linjauksissa painottuivat seuraavanlaiset strategiset näkökohdat (Konsulttiraportti ”Kemira Agro, Visio-2000” -kehittämisohjelma):

- kustannuksia alentava ja matala organisaatorakenne supistuville markkinoille
- mittakaavaetujen hyödyntäminen: tuotannossa vahvaksi ja logistiikassa joustavaksi
- jakelun kohdistaminen käytössä oleviin keskusliikkeiden jakelukanaviin
- liiketoiminnan prosessi- ja tiimimäinen organisointi tulevaisuuden tavoitteiden mukaisesti eli ennakoiden toiminnan painopistealueita.

Näimme lannoiteliiketoiminnan strategisten linjausten toteutuvan sellaisessa johtamiskulttuurissa, jolle oli ominaista uudistumiskykyisyys, luovuus ja visiointikykyisyys, joustavuus, hallittu riskinotto, markkinalähtöisyys ja itsenäisesti ohjautuvat tiimit.

Kemiran lannoiteliiketoiminnan vanhalla tavalla jatkamisen uhkakuvia ennakoimme seuraavasti (”Kemira Visio-2000” -kehittämisohjelma):

- Asiantuntijoiden arvion mukaan lannoitteiden valmistus on kadonnut Suomesta 1990-luvun puoliväliin tultaessa, koska Suomi ei sijoitu maantieteellisesti keskeisille globaaleille markkinoille.
- Kemira Agrolla ei ole suoria yhteyksiä asiakkaisiin – ollaan jakelukanavien varassa.
- Suomalaisista alle 35-vuotiaista viljelijöistä vain 12 prosenttia pitää Kemira Agroa kumppaninaan eli Agron yhteistyökuva loppuasiakkaissa on heikko (viljelijäkyselyn tulos).

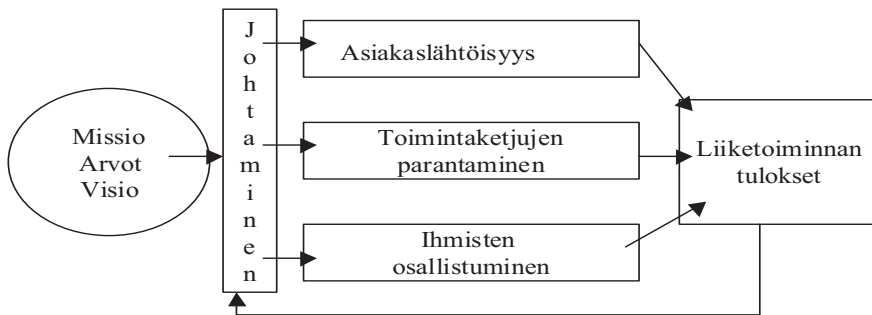
Kun vuonna 1994 Kemiran lannoiteliiketoiminnasta muodostettiin oma liiketoimintadivisioona, Kemira Agro Oy:n johto kykeni paremmin arvioimaan liiketoiminnan kilpailukykyä suhteessa ulkoisen ympäristön aikaansaamaan muutokseen (ks. myös alaluku 1.2). Tehdyn kehittämistyön pohjalta Suomen tulosityksikön avainhenkilöt kohdistivat kovaa kritiikkiä tuote- ja tehdasjohtoiseen toimintatapaan, koska sen kehittämisessä ei ollut otettu lähtökohdaksi voimakkaasti muuttuvaa elintarvikeliiketoiminnan ympäristöä. Avainhenkilöiden mukaan EU:n laajuisiin toimintaympäristön muutoksiin vastaamiseen eivät enää riittäneet vain kustannusten alentamiseen liittyneet toimenpiteet. Suomen tulosityksikön johdossa oli voimakas halu asiakaslähtöisten ja joustavien liiketoimintaprosessien kehittämiseen.

#### **4.1.2 Agro Suomen liiketoimintaprosessien kehittämisen ajanjakso 1994–1996**

Kemira Agro Oy:n toiminta käynnistyi vuonna 1994. Agro kohtasi välittömästi Keski-Euroopan lannoitemarkkinoilla suuria taloudellisia vaikeuksia. Keski-Euroopassa lannoitekauppaa hallitsivat viljelytarvikkeita myyvät maakohtaiset jakeluketjut. Jakeluketjut hankkivat kansainvälisiltä markkinoilta yksiravinteisia ja/tai mekaanisesti valmistettuja lannoiteseoksia, joita ne myivät kustannuksiltaan edullisina merkkituotteina loppukäyttäjille. Agro ei Keski-Euroopan liiketoiminnassa kyennyt hyödyntämään kehittämäänsä NPK-lannoitteiden erikoisosaamista. Taloudellisten vaikeuksien korjaamiseksi konsernin johto joutui jatkuvasti viestimään pörssianalyytikoille käynnistämistään kustannusten alentamistoimenpiteistä.

Kun Suomi liittyi EU:n jäseneksi vuoden 1995 alusta, Kemira Agron lannoitekaupan volyymit laskivat Suomessa 20 prosenttia. EU:n aikaansaamat muutokset näkyivät koko elintarvikealalla, kun esim. tuotantotuet ja tuotteiden hinnoittelurakenteet uudistuivat (alaluku 1.2). Tässä tilanteessa kaikki elintarvikealan yritykset joutuivat arvioimaan uudelleen liiketoimintatapojaan ja yhteistyömuotojaan. Agro Suomen tulosityksikön johto pystyi toimintojen sopeuttamisen kautta ja tukeutuen NPK-lannoitteiden erikoisosaamiseen säilyttämään markkina-asemansa ja tuottamaan aiemman tason mukaisen liiketaloudellisen tuloksen vastuualueellaan.

Vuosina 1994–1995 Suomen tulosityksikön kehittämisen linjauksena oli Toiminnan Jatkuva Parantaminen -ohjelma (TJP). Sen tarkoituksena oli kiinnittää huomio visiolähtöiseen johtamiseen, asiakaslähtöisyyteen, ihmisten osallistumiseen ja palveluketjujen parantamiseen. Samanaikaisesti kehittämistyössä painottui tietojärjestelmien uudistaminen. Järjestelmäuudistusta tehtiin kuvaamalla työvaiheet aina siihen asti, kun tuote ja palvelu oli toimitettu asiakkaalle. Prosessien uudistaminen toi esille eri tuoteryhmissä olevia erilaisia työtapoja. Kustannustehokkuuden kannalta oli välttämätöntä yhdistää eri funktioiden toimintoja yhtenäisiksi tilaus- ja toimitusprosesseiksi. TJP-ohjelmaa kuvattiin seuraavan kaavion mukaisesti (kuva 4.2).



Kuva 4.2 Toiminnan jatkuvan parantamisen malli (TJP) vuonna 1995

Suomen tulosityksikön johdon mukaan TJP:n visiolähtöinen ja asiakaslähtöinen kehittämistapa oli siinä tilanteessa pääosin toimiva. Ongelmaksi koettiin kuitenkin kehittämisen mekanistisuus ja sisäänpäin kääntyneisyys. Liiketoiminnan kehittämistä tehtiin reengineering-menetelmien mukaisesti parantamalla sisäistä toimintaa pienten askelten kautta. Avainhenkilöt kokivat haasteekseen sisäisten muutosten toteuttamisen organisaatiossa. Tämän seurauksena asetettaessa tavoitteita näille sisäisille muutoksille tavoitteiden asettelussa ei huomioitu riittävän hyvin EU direktiivien vaikutuksia Suomen elintarviketoimialan kehitykseen. Näihin TJP:n kehittämistapa ei antanut riittäviä keinoja.

Vuoden 1996 alussa liityin konsulttina Suomen tulosityksikön liiketoiminnan kehittämistyöhön. Tulosityksikön johdon keskusteluiden johtopäätös oli se, että TJP-pohjaiset kehittämistavat eivät olleet riittäviä vastaamaan lannoiteliiketoiminnan toimintaympäristömuutokseen. Suomen tulosityksikön vahvuutena oli NPK-lannoitteiden erikoisosaaminen. Sen kautta yksikkö oli kehittänyt viljelijäasiakkaiden toimintaan kytkeytyneitä tuotteiden käyttöarvoa parantavia ohjelmia. Kuitenkaan NPK-lannoitteiden osaamista ei oltu vielä konseptoitu liiketoimintatapaa uudistavaksi ansaintatavaksi. Tässä vaiheessa Suomen tulosityksikön johtoryhmän jäsenten keskuudessa alkoi syntyä ajatuksia ja näkemyksiä siitä, että viljelijöiden liiketoiminnan voisi kytkeä osaksi uutta liiketoimintatapaa.

Suomen tulosityksikön avainhenkilöt kuvasivat haastatteluissa 2001, että vuosien 1994–1995 tilanteessa he odottivat konsernin johdon päätöksiä ja ohjeistuksia siitä, mitä lannoiteliiketoiminnan muutoksessa piti tehdä. Eri henkilöryhmien itsenäistä aktiviteettia uuteen ajatteluun oli vähän. Vuoden 1996 tilanteessa Suomen tulosityksikön johdolle selkiintyi, että lannoiteliiketoiminnan vaikeuksista selviytymisen edellytyksenä oli kokonaan uudenlaisen liiketoimintatavan kehittäminen. Uhkakuvat Suomenkin liiketoiminnan tulevaisuudesta voimistuivat, kun konsernin ja Agron johto viestivät sijoittajille hakevansa lannoiteliiketoiminnalle ratkaisuja kustannusten alentamisen kautta. Lisäksi suunnitelmiin liittyi myös liiketoiminnan myyminen pois konsernista (tietoruutu 4.1).

**Tietoruutu 4.1 Liiketoiminnan kehitystilanne 1990-luvun puolivälissä (lähteenä 12 Agro Suomen tulosityksikön avainhenkilön haastattelut)**

”Jo 1990-alussa oli ihmistyyppejä, jotka olisivat halunneet asiakaslähtoisempää toimintaa, mutta niitä oli harvassa. Organisaatiossa ihmiset kokivat perinteisen toiminnan turvalliseksi, vallitsi perinteinen varuillaanolo. Koettiin, että tällainen tunne oli ohimenevää. Nämä olivat kovia paikkoja. Kellojen kilkuttelu ajatustapojen uudistukselle sai heikosti kaikua.”

”Saneeraukset olivat tällöin mielikuviteltua ja uskottelua, pelottelua ja liioittelua. En uskonut, että tällä linjalla olisi voitu jatkaa. Uskottavuus ei olisi enää toiminut, jos olisi jatkettu samalla linjalla. Painetta organisaatiossa piti lisätä.”

”Raju herääminen piti saada aikaan. Tällainen uhka oli pinnan alla ja monien ihmisten ajatuksissa. Yhteistä keskustelua ei ollut riittävästi. Itselleni alkoi 1990-luvun alussa syntyä kuva visiolähtöisestä kehittämisestä. Se kypsyi silloin toteutetussa kehittämisohjelmassa, Agro Visio 2000. Työ jäi silloin kesken.”

Ajanjakson 1994–1996 tarkastelu tuo esille, että Kemira Agrossa käynnistetyt lan-  
noiteliiketoiminnan prosessimaiset ja massaräätälöintiin pohjautuvat kehittämistoimenpiteet eivät pystyneet vastaamaan EU:n aikaansaamiin toimialamuutoksiin. Suomen tulosityksikön johdossa nousi esiin kriittistä suhtautumista Agron johtajien toimintaan, koska se ei ottanut riittävästi huomioon EU:n elintarviketuotannon ohjaukseen laadittuja direktiivejä eikä ennakoanut riittävästi niiden vaikutusta koko elintarvikealan liiketoimintojen muutokseen. Suomen tulosityksikön johdon näkemyksenä oli, että oman liiketoiminnan kehittämisessä oli välttämätöntä löytää toimintatapoja, joiden avulla kytkeytyminen toimialamuutokseen voisi aiempaa paremmin tapahtua.

#### **4.1.3 Yhteistyöverkoston tarjoaman kehittämisen ajanjakso 1996–2001**

Tultaessa 2000-luvulle elintarviketoimialan EU:n laajuiset direktiivimuutokset oli otettu Suomessa käyttöön useamman vuoden sopeuttamisohjelmien kautta. Muutoksien vaikutukset näkyivät aina kuluttajien ruokatottumuksiin saakka. Muutoksen rajuutta Suomessa kuvaa esimerkiksi se, että viljan tuottajahinta putosi noin kolmasosaan aiemmasta. Alkutuotannon hintojen putoaminen vaikutti alentavasti myös kuluttajahintoihin. Hintojen putoamisesta johtuneet tulonmenetykset korvattiin viljelijöille ns. suorien hehtaari- ja eläinpohjaisten tuotantotukien avulla. Aiemmin tuet oli



kohdistettu alkutuotannon tuotteiden hintoihin. Näillä muutoksilla oli voimakas vaikutus elintarvikkeiden koko arvoketjuun alkutuotannosta kuluttajiin saakka.

EU:n direktiivit uudistivat laajasti Suomessa elintarvikkeiden maakohtaisia laatu-standardeja ja yhteistyöketjuja. Esimerkkinä tästä oli vuonna 1997 käyty keskustelu suomalaisen perunateollisuuden sopeuttamisesta EU:n yhtenäistettyihin direktiiveihin. Direktiivit eivät ottaneet huomioon suomalaista alkuperää olleen Siilinjärven fosforin alhaista kadmiumpitoisuutta ja sen hyödyntämistä ranskanperunoiden laatu-ketjussa ja kilpailukyvyyn kehittämisessä. Suomalainen peruna oli puhtaampaa, koska sen kadmiumpitoisuus oli eurooppalaisten lannoitetehtaiden käyttämää turkkilaista fosforia alhaisempi. Tällaiset EU:n maataloustuotannon direktiiveihin pohjautuvat ohjaustoimenpiteet muodostivat uhkia suomalaisen elintarvikeliiketoiminnan laatua korostavan arvoverkon kehittämiselle ja kilpailuetujen saamiselle sen avulla.

Elintarviketoimialan rakennemuutokset kohdistuivat kaikkiin EU:n talousliiton jäsen maihin. Kemira Agro kohtasi tällöin myös Keski-Euroopan markkina-alueilla vaikeita kilpailutilanteita. Ne kohdistuivat pääosin yksiravinteisiin lannoitteisiin. Vuosina 1998–1999 Kemira konsernin johto käynnisti Keski-Euroopan toiminnoissa voimakkaita kustannusten alentamistoimenpiteitä ns. APIP-ohjelman avulla. Ohjelman tavoitteena oli sopeuttaa lannoiteliiketoiminnan kustannusrakenne muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Keski-Euroopan markkinoilla viljelijöille palveluja kehittäneet jakeluketjut hallitsivat edelleen lannoitemarkkinoita kustannuksiltaan edullisemmilla tuotteilla. Keski-Euroopan tilanteessa konsernin johto ei uskonut olevan mahdollista, että viljelijöitä olisi voitu kytkeä mukaan tilakohtaisten palvelujen kehittämiseen yhteisten tietöalustojen avulla. Vuonna 1999 APIP-ohjelma kuitenkin lopetettiin, koska se ei johtanut taloudellisen tuloksen riittävään paranemiseen. Kemiran lannoiteliiketoiminnan tappiot Keski-Euroopassa jatkuivat.

Samanaikaisesti konsernin johdon käynnistämän APIP-ohjelman kanssa Agro Suomen tulosityksikön johto kehitti viljelijäkohtaiseen tietoon ja kumppaneiden yhteistyöhön pohjautuvaa liiketoimintamallia (alaluku 1.1). Tätä NPK-lannoitteiden liiketoimintaa kutsuttiin ns. Specialities -liiketoiminnaksi. Tämän liiketoiminnan tarjoaman kehittämisen oli kohdistettu hyödyntämään viljelijän liiketoimintapotentiaalin

kokonaisuutta. Tarjooman tietointensiivisten palvelujen avulla viljelijä voi oppia tehostamaan oman tuotantonsa ohjaamista tilakohtaisissa olosuhteissa, tuotanto-panoksien valinnassa ja laadunhallinnassa myydessään tuotteita teollisuudelle. Suomen tulosityksikön johto kytki tarjooman tietointensiivisten palvelujen kehittämiseen yhteistyökumppaneita ja heidän resurssejaan. Yhteistyökumppanien kanssa yhteisillä tietopalustoilla kehitettiin ja otettiin käyttöön sellaisia viljelijän liiketoiminnassaan hyödyntämiä palvelukäytänteitä, joihin yksittäiset yritykset eivät olisi kyenneet (ks. kuva 1.2). Kun tulosityksikön johto kehitti lannoiteliiketoimintaan yhteistyöverkoston tarjoomaa ja konsernin johto käynnisti lannoiteliiketoiminnan kustannusten alentamisohjelman (APIP), syntyi lannoiteliiketoiminnan kehittämistyössä näiden kahden erilaisen logiikan aikaansaama vastakkainasettelu. Se näkyi tulosityksikön johdon ja konsernin johdon välisissä suhteissa ja jatkui useita vuosia. Olen tätä kuvannut edellä (ks. alaluku 1.1 ja 2.1).

Vuonna 1998 Kemira Agron kansainvälisen organisaation toimintamalli kehittyi eri toimintojen ja maakohtaisen vastuun muodostamaksi liiketoimintaprosessien matriiksiksi. Prosessimistajien vastuulla oli tuotannossa ja logistiikassa tapahtuva osaamisen ja koordinaation kehittäminen eri markkina-alueiden ja tuotantoyksiköiden välillä. Suomen tulosityksikön johtajat kokivat, että kansainvälisen liiketoiminnan prosessimistajat muodostivat itselleen edelleen vain sisäisten prosessien johtamistavan. Johtamistapa alkoi olla uhkana ja haittana yhteistyöverkoston toimintatavan kehittämiseksi Suomessa. Agro Suomen tulosityksikön johdolla oli loppuasiakkaiden toimintaan kytkeytyvä ymmärrys liiketoiminnan prosessimaisuudesta, kun muilla se rajautui sisäisten prosessien tehokkuuteen.

Kuvassa 4.3 havainnollistan Suomen tulosityksikön johdossa kuvaamiamme lannoiteliiketoiminnan kehittämiseen kohdistuneita muutosvoimia. Jatkuvasti työstäen ja hyödyntäen muutosvoimien kuvausta kävimme eri tahojen kanssa keskustelua ennakoitavissa olevasta ja hyvin monitahoisesta toimialamuutoksesta. Muutosvoimien ensimmäiset kuvaukset teimme vuonna 1997 ja päivitimme kuvausta jatkuvasti. Tähän olen ottanut kuvan vuoden 2001 alusta.



Kuva 4.3 Lannoiteliiketoiminnan ympäristömuutoksien kuvaus vuonna 2001

Kuvaamalla toimintaympäristön muutoksia Suomen tulosityksikön johto viesti henkilöstölle, että tulevaisuutta suunniteltaessa tällaiset muutokset on otettava huomioon. Keskustelut nostivat esiin mahdollisuuksia luoda elintarvikkeiden laatua korostavaa arvoverkkoa aina kuluttajan lähtökohtiin ja tarpeisiin saakka. Keskusteluissa teimme jatkuvaa arviota Agro Suomen johdon kyvystä toimia yhteisöllisen kehittämistyön integraattorina. Vuonna 2001 kutsuimme ns. Specialities-liiketoiminnan ideaa ”Food Chain Partner” -toimintamalliksi, jossa Agron johdolla oli voimakas toimialayhteistyötä integroiva rooli (alaluku 1.1). Yhteistyötä integroivana toimijana Suomen tulosityksikön johto kytki Specialities-liiketoiminnan kehittämiseen alan parhaita kumppaneita (kuva 1.2; alaluku 4.2 Farmit ja Movere). Muiden toimijoiden mukaan

ottaminen oli välttämätöntä, koska EU:n aikaansaamassa muutoksessa ja konsernin taloudellisissa vaikeuksissa ei voitu saada tukea konsernin voimavaroista.

Specialities-liiketoiminnan ideana oli tarjooman palvelujen kehittäminen niin, että viljelijän liiketoiminnan kokonaispotentiaali otetaan huomioon (alaluku 1.1). Yhteistyöverkoston tarjooman ajatuksellisessa mallissa ja sen toimeenpanossa keskeisenä elementtinä olivat kaksi uutta yritystä ja niiden tietöalustat. Farmit Website Oy perustettiin palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien yhteiskehittelyn tietöalustaksi (alaluku 4.2). Yhteiskehittelyn tietöalustoilla sekä palvelujen kehittäjät että niiden käyttäjät ideoivat ja ottivat käyttöön uusia palvelukäytänteitä ja näin tehdessään opivat uutta toimintatapaa. Myös elintarviketeollisuus kiinnostui tulemaan mukaan kehittämään palvelukäytänteitä viljelijän liiketoiminnan ohjaukseen. Tietointensiivisten palvelukäytänteiden avulla teollisuuden toimijat pystyivät vaikuttamaan viljelijän liiketoimintana olleeseen alkutuotantoon, sen laatu- ja alkuperätekijöihin. Näin viljelijälle kohdistettujen palvelukäytänteiden kokonaisuuden avulla syntyi mahdollisuus tuoda kuluttajalle läpinäkyväksi elintarvikkeiden laatua ja alkuperää korostavat tekijät. Movere Oy perustettiin tavaratoimittajien ja viljelijäasiakkaiden yhteiseksi materiaalogistiseksi tietöalustaksi (alaluku 4.2). Moveren tietöalustoille liikekumppaneiksi valikoitui sekä tietosysteemeitä kehittäviä yrityksiä että tuotteiden kuljetuksiin keskittyneitä yrityksiä. Moveren tietöalustan avulla pystyttiin ohjaamaan materiaalogistisia tavaravirtoja kustannustehokkaasti tehtailta maataloille. Farmit ja Movere nousivat omissa liiketoiminnoissaan muutamassa vuodessa alansa markkinajohtajiksi Suomessa. Näiden kahden yrityksen toimintatapojen kehittyminen karsi pois lannoiteliiketoiminnan perinteiset toimintatavat tai teki niistä marginaalisia.

#### **4.1.4 Lannoiteliiketoiminnan irrottaminen konsernista ajanjaksolla 2001–2004**

Vuoden 2001 tilanteessa Suomen tulosityksikön johdolla alkoi olla jo pidemmälle meneviä näyttöjä yhteistyöverkoston taloudellisista hyödyistä ja uuden liiketoimintatavan houkuttelevuudesta. Tätä osoittivat esim. kumppanit ja viljelijät, jotka olivat halukkaita lisääntyvissä määrin kytkeytymään yhteistyöverkostoon ja tuomaan sen kehittämiseen oman panoksensa. Vuoden 2001 tilanteessa konsernin johto omassa

roolissaan kantoi edelleen huolta Agron kannattamattomasta liiketoiminnasta Keski-Euroopassa, koska se heikensi sijoittajien kiinnostusta Kemiraa kohtaan.

Vuoden 2001 lopulla Kemiran tilanteeseen tuli kuitenkin yllättävä ulkoinen tekijä, kun sijoitusyhtiö jätti tarjouksensa valtio-omistajalle sen omistusosuuden ostamisesta Kemirasta. Sijoitusyhtiön tarjouksen käsittely tapahtui ministeriön tekemän valmistelun pohjalta eduskunnassa. Eduskuntakäsittelyyn liittyi voimakas julkinen keskustelu kohdistuen erityisesti Kemiran ytimessä olleen lannoiteliiketoiminnan tulevaisuuteen. Olettamuksena oli, että sijoitusyhtiön mukaan tuleminen olisi johtanut konsernin liiketoimintojen pilkkomiseen. Suomen tulosityksikön johdon arviona oli, että uuden omistajan intressinä olisi ollut nopeiden ratkaisujen kautta taloudellisten hyötyjen saaminen myymällä lannoiteliiketoiminta tai sen osia. Tämä olisi tehnyt turhaksi jo tehdyn yhteistyöverkoston toimintatavan kehittämistyön.

Kun valtion omistusosuuden ostotarjous Kemirasta siirtyi eduskuntakäsittelyyn, Suomen tulosityksikön johto raivasi itselleen tien maa- ja metsätalousvaliokuntaan, joka vastasi Kemiraa koskevan asian valmistelusta eduskunnassa. Valiokunnan kokouksessa tulosityksikön johdon edustajat kertoivat tehdystä yhteistyöverkoston kehittämistyöstä ja jättivät raportin, jossa oli yksityiskohtaiset perustelut liiketoiminnan irrottamiselle konsernista. Eduskunnan käsittelyprosessi johti siihen, että valtio-omistaja luopui Kemiran omistusosuutensa myynnistä ja antoi näin pelivaraa yhteistyöverkoston kehittämistyön jatkamiselle. Tämän seurauksena myös konsernin johto lopetti lannoiteliiketoiminnan myyntiin liittyneet toimenpiteet.

Valtion omistusosuuden myynnin peruuntuminen ja yhteistyöverkoston kehitystyön laajenemiseen liittyneet tapahtumasarjat johtivat siihen, että vuonna 2002 konsernin johto teki päätökset Kemira GrowHow'n nimen käyttöön ottamisesta luotaessa kuvaa uudesta liiketoiminnasta. Lisäksi GrowHow'n uusi liiketoimintayksikkö siirtyi pois Kemira konsernin toimitalosta omiin toimistotiloihin. Näin konsernin johto antoi selvät signaalit siitä, että lannoiteliiketoimintaa ollaan irrottamassa konsernista. Kemira GrowHow'n listautuminen pörssiin vuonna 2004 johti liiketoiminnan lopulliseen irrottamiseen ja itsenäistämiseen.

Seuraavassa esittelen Agro Suomen tulosityksikön johdon kehittämistyön tuloksia. Tarjooman kehittämisessä tärkeitä indikaattoreita ovat olleet kaksi uutta yritystä Farmit Website Oy ja Movere Oy.

#### **4.2 Uuden liiketoiminnan tärkeimmät indikaattorit**

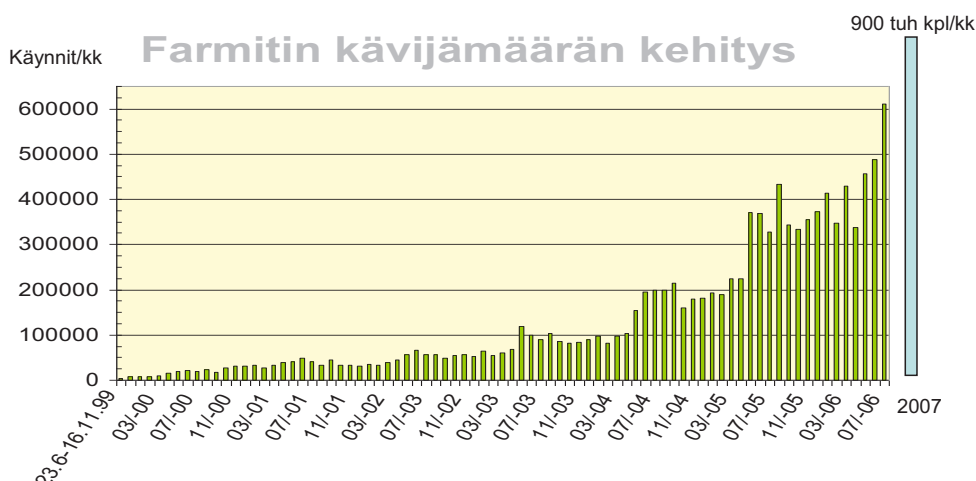
Vuonna 2002 Kemiran johto antoi Specialities-liiketoiminnalle nimen Kemira GrowHow. Tämä nimi oli ”sateenvarjona”, jonka kehittämiseen Farmitin ja Moveren liiketoimintojen kehittämistyö kytkeytyi. Farmitin ja Moveren perustamisessa luotiin yhteistyöverkoston tarjooman tietotalustat. Niiden avulla Suomen tulosityksikön johto kehitti tietointensiiviset yhteistyömuodot palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien välille. Esittelen seuraavaksi nämä yhteistyöverkoston tarjooman tietotalustat, joiden avulla kumppanuuksien ja asiakkuuksien yhteistyösuhteet syvenivät ja laajenivat.

##### *Farmit Website Oy*

GrowHow’n asiakasyhteistyötä kehittävänä uutena yrityksenä toimi Farmit Website Oy. Farmit toimi sekä viljelijälle kohdistettujen palvelujen että elintarviketeollisuuden yritysten yhteiskehittelyssä tietotalustana. Yhteisen tietotalustan ja tietoyhteistyön kautta pystyimme luomaan viljelijän liiketoimintaa hyödyttäviä palvelukäytänteitä. Tarjooman yhteiskehittelyssä oli mukana kymmeniä yrityksiä ja kymmeniätuhansia viljelijäasiakkaita (ks. tietoruutu 4.2).

Viljelijäasiakkaiden yhteydenottojen kehittyminen Farmit-tietotalustalle antaa viitteitä siitä, miten viljelijät omassa toiminnassaan oppivat hyödyntämään kehitettyjä tietopalveluja. Vuonna 2001 tietopalveluihin kirjautui 30 000–50 000 viljelijäasiakasta kuukausittain. Vuoteen 2007 tultaessa tietopalvelujen yhteydenottoja kirjautui jo 900 000 kuukausittain (kuva 4.4). Jaksolla 2001–2007 asiakkaiden yhteydenotot olivat siis monikymmenkertaiset.

Viljelijäasiakkaiden yhteydenottojen voimakas kasvu Farmit-tietopalustalla osoitti, että viljelijäasiakkaat oppivat hyödyntämään uusia palvelukäytänteitä oman tilansa tuotannon ohjauksessa. Kun tarjooman palvelut kattoivat viljelijän koko liiketoimintapotentiaalin, kiinnostui myös elintarviketeollisuus tulemaan mukaan ja tuomaan oman panoksensa tieto-ohjelmien kehittämiseen. Tieto-ohjelmien avulla luotiin viljelijöiden ja teollisuuden välille sopimuspohjaisia yhteistyöverkostoja. Sopimusten kautta teollisuus pystyi hyödyntämään optimaalisesti viljelijäin tuottamia raaka-aineita omissa jalostusprosesseissaan ja valmistamaan niistä kuluttajille elintarvikkeita, jotka täyttivät ”Puhdasta Suomesta” -laatukriteerit.



Kuva 4.4 Yhteydenottojen määrän kehitys Farmit-tietopalustalle (lähde: [www.farmit.net](http://www.farmit.net), 10.2.2007)

#### Tietoruutu 4.2 Farmit Website Oy – esimerkki palveluliiketoiminnan uudesta toimijasta

Esittelen seuraavassa Farmitin perustamiseen, käynnistämiseen ja toimintatapaan liittyviä keskeisiä periaatteita (lähde: [www.farmit.net](http://www.farmit.net), 27.10.2005):

- Perustajina Kemira Agro, Suomen Rehu ja Sonera (Sonera ei ole enää mukana)
- Visiona johtava maatalousportaali Suomessa, tukee osakasyritysten ydinliiketoimintaa
- Kumppaneina alan johtavat yritykset, toimitaan verkossa, alhaiset kustannukset
- Tarjoaa korkeatasoista ammattitietoa, palveluja ja tuotteita
- Yhteiskehittelyyn sitoutuminen on tapahtunut yritysten ylimmän johdon kanssa
- Yhteisen portaalin markkinointi, esillä yritysten viestinnässä
- Asiakaspotentiaali 70 000 tilaa, joista 40 000 tilalla internet-yhteys
- Vuonna 2005 oli 375000 käyntiä kuukausittain, yli 40000 klubilaista, 2000 sivua, yli 20 kumppania, 30 interaktiivista palvelua, kytkeytyy tilauksiin ja toimi-  
tuksiin
- Laajenee verkostomaisesti kumppanien keskuudessa

Farmitin hallituksen puheenjohtaja, GrowHow'n johtaja Olavi Määttä kuvaa (Logistiikkaseminaari 2002) Farmitin toimintaa seuraavasti:

”Koko toiminta on toteutettu verkostoitumalla. Varsinaisessa yrityksessä on kaksi vakituista työntekijää. Yhteensä noin 60 henkilöä eri yrityksissä osallistuu portaal-  
in kehittämiseen ja ylläpitoon. Tällaisen verkostoitumisen onnistumisen edellytys on se, että tähän verkostoon sitoudutaan yrityksen korkeimmalla tasolla. Henkilöt, jotka osallistuvat johtoryhmätyöskentelyyn vastaavat yleensä oman yrityksensä liiketoiminnasta, jota Farmit palvelee. Erityisen tärkeänä pidetään sitä, että koko verkostolle luodaan yhteiset arvot, jolloin yhteistyö tulee huomattavasti helpomaksi. Esimerkkejä käytetyistä yhteisistä arvoista ovat kumppanuus, menestyvä maaseutu ja edelläkävijyys. Näistä arvoista keskustellaan aika ajoin ryhmissä ja tiimeissä, jotta ne pysyvät ajan tasalla ja niihin voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia. Kustannukset jäävät pieniksi, koska verkosto tekee työn. Mainonta ja markkinointi pyritään hoitamaan osakasyritysten ja kumppaniyritysten omien julkaisujen kautta.”

Farmit-yhteistyössä toteutuvia arvoja kuvataan seuraavasti:

- Tarjoamme kokonaisvaltaisia palveluja asiakkaiden prosesseihin
- Olemme rehellisiä ja luotettavia
- Jaamme Farmitin tarjoamia hyötyjä asiakkaillemme ja verkostokumppaneillemme
- Toimimme Farmitin ja verkostomme imagoa kehittäen
- Turvaamme yhdessä Farmitin toiminnan jatkuvuuden
- Kannustamme verkostomme henkilöitä toimimaan joukkueena ja oppimaan yli yritysrajojen.

Farmitin uusia palveluja ovat esimerkiksi peltojen ilmakehäkuvaus, jonka pohjalta voidaan lähes neliömetrikohtaisesti määrittellä sadon ja valkuaisen määrä, ohjata kylvö ja korjuutöitä. Kylvö- ja korjuukoneiden ohjaus on kytketty paikkatietoon, jolta pohjalta siemen- ja lannoitemääriä sekä puimureiden kierroslukuja pystytään ohjaamaan satelliittitiedon kautta optimaalisesti. Näin ollen myös koko viljelytekni-  
nen prosessi pystyy hyödyntämään yhteistä tietoa. Palvelujen hyödyntämisen avulla saadaan merkittäviä taloudellisia etuja.



*Movere Oy*

Toisena tarjooman yhteistyötä kehittävänä yrityksenä ja tietopalustana toimi materiaaalilogistiikkaan erikoistunut Movere Oy (ks. tietoruuu 4.3). Sen liiketoiminnan tavoitteena oli tuottaa ratkaisuja, joiden avulla tuotantopanoksia valmistava teollisuus ja viljelijäasiakkaat kehittivät tietopalustapohjaisen materiaaalilogistisen yhteistyöverkoston. Tilaus- ja toimitustietojen käsittelyn avulla oli mahdollista suunnitella tavaravirtojen ohjausta tehtailta asiakkaille useita kuukausia etukäteen. Tämä mahdollisti sen, että tuotteiden valmistusprosesseja voitiin ohjata tasaisesti koko vuoden aikajänteellä, kun tuotteiden käyttö viljelijän toiminnassa rajautui lyhyelle kevät- ja kesäjaksolle. Materiaalivirtojen ohjauksen suunnittelu maatilojen ja tehtaiden välillä on varmistanut teollisten prosessien korkeat käyttöasteet. Materiaaalilogistisen prosessin kehittämisen kautta Moveresta on tullut muutamassa vuodessa markkinajohtaja tuotantopanoksia valmistavan teollisuuden ja maatilojen tavarakuljetuksiin.

Moveren kehittämien materiaaalilogististen ratkaisujen tehokkuus vaikutti siihen, että myös lannoitteiden aiemmat keskusliikepohjaiset logistiikkaketjut karsiutuivat pois. Moveren toiminta ei rajautunut vain lannoitteisiin vaan se sisälsi viljelijäasiakkaan koko liiketoiminnan materiaaalilogistiikan tarpeet. Vuonna 2007 Moveren materiaalivirtojen toimeksiantoja oli n. 1 000 kpl/työpäivä ja 240 000 kpl/vuosi. Moveren toiminnan keskeisiä periaatteita ja arvoja kuvaan tietoruuu 4.3 (lähde: [www.movere.com](http://www.movere.com), 26.4.2007).

## Tietoruutu 4.3 Moveren toimintaperiaatteet ja arvot (2007)

Kemira Agro Oy (vuonna 2005 nimeltään Kemira GrowHow Oyj), Suomen Rehu Oy ja Telecom Finland Oy (myöhemmin TeliaSonera Oy) perustivat uudenajan logistiikkayrityksen, Movere Oy:n syksyllä 1997. Kemira Agron ja Suomen Rehun tavoitteena oli parantaa logistiikan tehokkuutta ja Soneran tavoitteena oli kehittyä systeemi-integraattoriksi.

Movere aloitti toimintansa vuonna 1998. Henkilöstömäärä oli toiminnan alkaessa 30 ja vuonna 2007 n. 85 henkeä. Omistus jakautui vuonna 2007 tasan Kemira GrowHow'n, Suomen Rehun ja Hankkija-Maatalouden kesken.

Alusta alkaen tavoitteena oli saada asiakkaisiksi ja pitkäaikaisiksi kumppaneiksi yrityksiä toimialoilta, joilla on toisiaan täydentäviä tavaravirtoja. Tämä takaa kuljetuskalustolle mahdollisimman tehokkaan käytön.

Moveren toiminta kohdistuu avaintoimialoihin, joita ovat maatalous, rakennusaineteollisuus ja mekaaninen metsäteollisuus. Kehittyneet tietojärjestelmät on integroitu asiakkaiden järjestelmiin ja näin tehostetaan tilaus-toimitusprosessia.

### Arvot

**Pysyvä edelläkävijyys** tarkoittaa toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä. Ratkaisemme ongelmat luovasti ja innovatiivisesti, verkoston avulla. Olemme muutosherkkiä ja suhtaudumme ennakkoluulottomasti uusiin ratkaisuihin. Tiedämme ydinosaamisemme ja jokaisen moverelaisen tehtävä on kehittää ja ylläpitää sitä.

**Kumppanuudella** ymmärrämme yhdessä elämistä, yrittämistä ja kasvamista. Meillä on samat päämäärät kumppaneidemme kanssa ja meitä yhdistää yhteinen menestyminen ja turvallinen tulevaisuus. Olemme hyviä yhteisökansalaisia ja kannamme vastuumme yhteiskunnasta ja ympäristöstä.

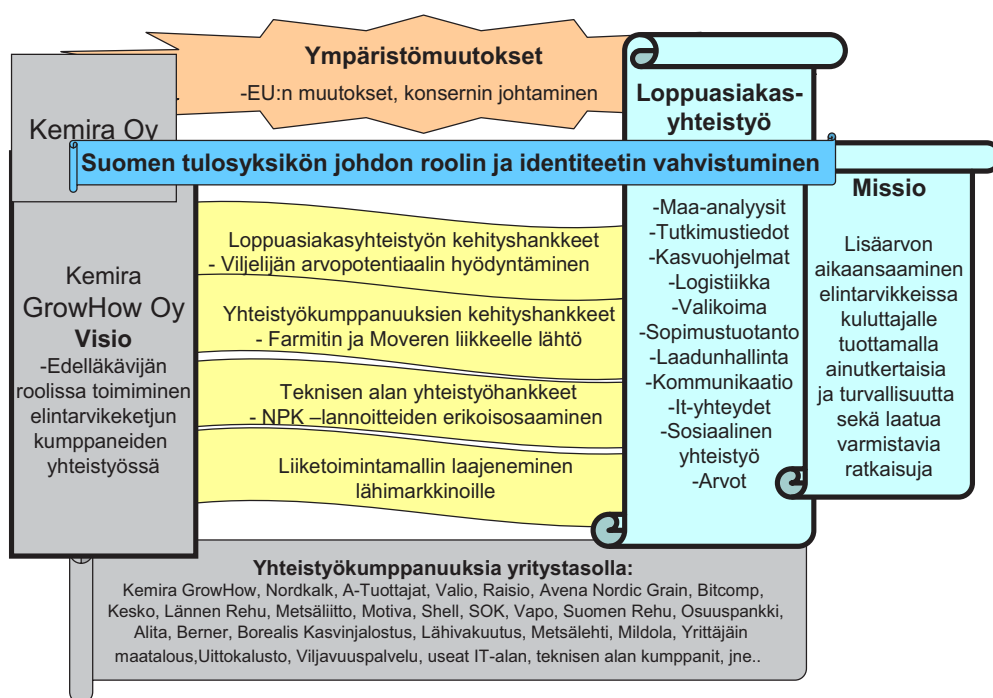
**Henkinen hyvinvointimme** rakentuu letkeästä työilmapiiristä, johon kuuluu huumori ja erilaisuuden arvostus. Annamme ja vastaanotamme palautetta ja opimme siitä. Toimimme rehellisin keinoin ja olemme lojaaleja kumppaneille ja työtovereille. Autamme ja tuemme toisiamme kaikissa olosuhteissa.

### Palvelut

Palvelemme asiakkaitamme kokonaisvaltaisissa logistiikkajärjestelmissä ja kuljetuksissa maalla ja merellä. Logistiikka on materiaalivirtojen ja niihin liittyvien tietojen hallintaa. Logistiset palvelut ovat kuljetuksia, jakelua ja varastointia, sekä näiden suunnittelua ja kehittämistä. Uusimman tietotekniikan hyödyntäminen on oleellinen osa logistiikkapalveluja.

*Kemira GrowHow'n tarjoama viljelijän liiketoiminnan potentiaaliin kohdistettuna*

GrowHow'n liiketoiminnan johtoajatuksena on ollut viljelijöiden koko liiketoiminnan arvopotentiaalin hyödyntäminen. Oman toimintansa kautta viljelijät tuottavat raaka-ainetta elintarviketeollisuudelle, joka edelleen jalostaa sen kuluttaja-asiakkaille (kuva 1.2). Kuvassa 4.5 havainnollistan Kemira GrowHow'n tarjoaman keskeisiä elementtejä ja yhteistyösuhteita Ramirezin ja Wallinin (2000) kuvaustavan mukaisesti.



Kuva 4.5 Kemira GrowHow'n tarjoaman elementit (oma kuvaukseni)

GrowHow'n missiona on ”lisäarvon aikaansaaminen kuluttajalle elintarvikkeissa tuottamalla ainutkertaisia ja turvallisuutta sekä laatua varmistavia ratkaisuja”. GrowHow'n visiona on olla edelläkävijän roolissa kehitettäessä yhteistyötä elintarvi-

keketjussa. Missionsa ja visionsa toteuttamiseksi GrowHow on organisoinut lannoitteiden käyttäjille sellaisia palveluja, joiden avulla maatilayrittäjille syntyy mahdollisuus omassa toiminnassaan kytkeytyä osaksi elintarvikkeiden laatua korostavaa arvoverkkoa. Laatua korostavan arvoverkon avulla kuluttaja voi tunnistaa tuotteen alkuperään liittyviä tekijöitä. GrowHow viestii viljelijöille olevansa ylivoimainen tila-kohtaisten ratkaisujen tekijä. Tarjooman yhteistyömuodostelmien kautta GrowHow on pystynyt säilyttämään ja vahvistamaan markkina-asemaansa ja liiketaloudellista tulostaan Suomessa ja lähialueilla. Farmitin ja Moveren perustamisen kautta Kemira GrowHow'n tarjooman tuottamiseen kytkeytyi tietointensiivisen palveluliiketoiminnan välineistön, yhteistyösuhteiden, arvojen ja pelisääntöjen sekä rakenteiden jatkuva uudistuminen (ks. tietoruutu 4.4; [www.kemira-growhow.com](http://www.kemira-growhow.com), 27.4.2007).

#### Tietoruutu 4.4 Kemira GrowHow'n liiketoiminnan kuvaus

Kemira GrowHow on yksi Euroopan johtavista lannoitteiden ja rehufosfaattien tuottajista. Yhtiö tuottaa räätälöityjä lannoiteratkaisuja ja niihin liittyviä palveluja kasvinviljelyyn, rehufosfaatteja eläinrehuteollisuudelle sekä prosessikemikaaleja valituille teollisuudenaloille. Kemira GrowHow'n tuotteita valmistetaan kahdeksassa maassa ja myydään yli 100 maassa.

Kemira GrowHow'lla on kaksi strategista liiketoimintayksikköä, joilla on vahvoja synergioita tuotannossa ja raaka-aineiden hankinnassa. Crop Cultivation tarjoaa lannoitteita ja niihin liittyviä palveluita ja Industrial Solutions tuottaa prosessikemikaaleja sekä rehufosfaatteja. Kemikaalit tuovat lisäarvoa lannoiteliiketoiminnalle tasapainotamalla suhdannevaihteluja.

Kemira GrowHow'n lannoiteliiketoiminta keskittyy Pohjois-, Länsi- ja Itä-Euroopan markkinoille, mutta toimii myös muilla valikoiduilla markkinoilla Aasiassa ja Afrikassa. Myös prosessikemikaaleja tarjotaan pääasiassa Euroopan markkinoilla, mutta rehufosfaatteja myydään maailmanlaajuisesti.

Vuonna 2005 Kemira GrowHow'n liikevaihto oli 1,3 miljardia euroa ja yhtiön palveluksessa on noin 2 700 henkilöä maailmanlaajuisesti. Kemira GrowHow Oyj on listattu Helsingin Pörssiin.

GrowHow’n synnyn edellä kuvatut keskeiset elementit oli otettu käyttöön vuoden 2001 loppuun tultaessa. Tapahtumahistorian mukaan yhteistyöverkostoon siirtymisen edellytti vielä sitä, että Suomen tulosityksikön johto varmisti konsernin sisäisessä rakenteessa ja laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä päättäjiltä tuen saamisen yhteistyöverkostolle, jolloin lannoiteliiketoiminta voitiin irrottaa konsernista ja itsenäistää. Tämä tapahtui aikajaksolla 2002–2004.

Edellä kuvaamani Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistorian neljän ajanjakson kuvaukset tuovat esille, että Agro Suomen tulosityksikön johdon toiminta lannoiteliiketoiminnan muodonmuutoksessa ajoittui erityisesti ajanjakson 1996–2004 tilanteisiin. Seuraavassa tunnistan heuristisesti yhteistyöverkoston toimintatavan aikaansaaneet toimija-areenat, niillä tuotetut ratkaisumallit ja toimijaryhmät. Tunnistamisen perustana ovat lannoiteliiketoiminnan tapahtumasarjojen kuvaukset lähinnä ajanjaksolta 1996–2001.

#### **4.3 GrowHow’n syntyprosessin neljän toimija-areenan, ratkaisumallin ja toimijaryhmän kuvaaminen**

GrowHow’n synnyn tapahtumahistoria (alaluvut 1.2, 4.1 ja 4.2) tuo esille, että siirtyminen funktiorakenteisesta liiketoiminnasta tarjoaman yhteistyöverkostoon ei ole tapahtunut ”yhtenä hyppäyksenä”. Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumasarjojen kuvauksesta voidaan johtaa neljä toimija-areenaa ja niiden tilanteissa tuotetut neljä ajallisesti peräkkäistä ja ketjuuntunutta ratkaisumallia, joiden avulla siirtyminen uuteen liiketoimintakonseptiin on tullut mahdolliseksi. Uuden liiketoimintakonseptin ratkaisumallien tuottamisesta voidaan tunnistaa areenakohtaisesti toimijaryhmät.

Uuden liiketoimintakonseptin synnyn *ensimmäinen toimija-areena* kohdistui yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämistilanteisiin. Niissä tulosityksikön ydinjohto – kytkemällä avainhenkilöitä mukaan – kehitti konsernin kontekstissa yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin, tunnisti sen keskeiset elementit sekä suunnitteli toimeenpanon yhteistyöverkostoon siirtymiselle. *Toinen toimija-areena* kohdistui yhteistyöverkoston tarjoaman kehittämistilanteisiin, joissa myös liiketoimintayksi-

kön ulkopuoliset kumppanit olivat mukana. Tarjooman kehittämiseksi tulosityksikön ydinjohto ja prosessiomistajat perustivat kaksi yritystä (Farmit ja Movere), joiden avulla he ottivat käyttöön kumppaneiden kanssa tietointensiiviset yhteistyöalustat. Ydinjohto ja prosessiomistajat valikoivat tietöalustayhteistyöhön kumppaneita ja tukivat kumppaneiden mukaan tulemistä heidän oman liiketoimintansa lähtökohdista. *Kolmannella toimija-areenalla* kehittämistyö laajentui elintarvikeliiketoiminnan arvoketjun kokonaisuuteen. Yhteistyöverkoston uusien toimintatapojen juurruttamiseksi tulosityksikön johto, prosessiomistajat ja esimieskunta organisoivat palvelujen yhteiskehittelyyn kokeilevan toimeenpanon kehitysfoorumit. Tällöin viljelijäasiakkaat kytkeytyivät tarjooman tietöalustapohjaiseen yhteistyöhön ja sen avulla hyödynsivät omassa liiketoiminnassaan tarjooman palveluja. *Neljäs toimija-areena* avautui konsernin hierarkkisissa toimijasuhteissa sekä laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteissa, joissa tulosityksikön johto hankki hyväksyntää uudelle liiketoimintakonseptille myyden yhteistyöverkoston ideaa ja toimintatapaa konsernin päättäjätahoille. Jotta lannoiteliiketoiminta voitiin irrottaa konsernista ja itsenäistää, piti tulosityksikön johdon voittaa syntyneet vastakkainasettelutilanteet konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa. Tällöin neljäs toimija-areena poikkesi kolmesta aiemmasta toimija-areenasta siinä, että se ulottui konsernin päättäjätahojen ja yhteiskunnallisten vaikuttajien toimijasuhteisiin, niissä esille tullessiin vastavoimiin ja niistä selviytymiseen.

Edellä olevan mukaan Kemiran lannoiteliiketoiminnan tapahtumahistoriasta jäsentyy heuristisesti neljä vaihekohtaista toimija-areenaa, joiden tilanteissa toimijaryhmät kehittivät uuden liiketoimintakonseptin ratkaisumallit ja niiden ketjuuntumisen. Seuraavassa kuvaan toimija-areenakohtaisesti uuden liiketoimintakonseptin ratkaisumallien kehittämistä ja niistä tunnistettuja toimijaryhmiä.

#### **4.3.1 Yhteistyöverkoston yhteisen kohteen hahmottaminen ensimmäisellä toimija-areenalla**

GrowHow’n syntyprosessin ensimmäisellä toimija-areenalla tulosityksikön ydinjohto kytki mukaan avainhenkilöitä ja heidän kanssa kehitti ajatuksellisen mallin uuden liiketoimintakonseptin kehittämistyön käynnistämiseksi. Tulosityksikön ydinjohdon

johtopäätös oli, että toimintatilanteista selviämiseksi perinteiset, funktio- ja prosessimaiset kustannusten alentamistoimenpiteet eivät olleet riittäviä. Ryhmän näkemyksenä oli, että perinteisen kehittämistavan jatkaminen ei ottanut riittävästi huomioon EU:n tasolta käynnistettyjä muutoksia ja konsernin liiketoiminnan taloudellisia vaikeuksia.

Tulosityksikön ydinjohto yhdessä avainhenkilöiden kanssa hahmotti ajatuksellisen mallin yhteistyöverkoston toimintatavasta, joka voisi olla ratkaisuna navigoitaessa liiketoimintaa toimialamurroksen läpi. Ajatuksellinen malli yhteistyöverkostosta sisälsi näkemyksen siitä, että kumppaneiden voimavaroja piti kytkeä mukaan uuden tarjooman kehittämiseen. Lisäksi näkemyksenä oli, että tarjooman palveluprosessien kehittämisessä hyödynnetään viljelijän liiketoiminnan koko potentiaalia. Ydinryhmä sisäisti, että uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiseen liittyi pitkäjänteinen yhteisöllinen kehittämistyö, sen organisointi, uusien tietointensiivisten työvälineiden kehittäminen ja mukaan tulevien toimijoiden yhteisöllisen oppimisen tukeminen.

Tulosityksikön ydinjohdon ja avainhenkilöiden hahmottama ajatuksellinen malli oli riittävä Kemira konsernin lannoiteliiketoiminnan tuote- ja tehdaslähtöisten kehittämistapojen polkuriippuvuuden horjuttamiseksi ja murtamiseksi. Ydinryhmän ajatuksellisen mallin hahmottaminen on ollut mahdollista, vaikka konsernin johdon henkilöt eivät osallistuneet uuden liiketoiminnan idean kehittämiseen. Ydinryhmän on kuitenkin pitänyt saada kehitystyölle ja sen jatkamiselle konsernin johdon suostumus. Konsernin johto ei estänyt tulosityksikön johdon ajatuksellisen mallin kehittämistä yhteistyöverkostosta, vaikka he yrittivät hakea lannoiteliiketoiminnan ongelmiin ratkaisua nojautuen kustannusten alentamisohjelmiin.

GrowHow’n synnyn ensimmäisen toimija-areenan kuvaus tuo esille, miten tulosityksikön johto irrottautui vanhasta liiketoimintakonseptista ja siirtyi uuden liiketoimintakonseptin ajatuksellisen mallin kehittämiseen sekä sen toimeenpanon suunnitteluun. Ensimmäistä toimija-areenaa kutsun *herätyksen areenaksi*.

Kun tulosityksikön johdon ydinryhmä oli hahmottanut yhteistyöverkoston yhteiseksi kohteeksi, tarvitsi ydinjohto avainhenkilöiden ankkurointia kehittämistyön toimeen-

panoon. Näin herätyksen toimija-areena laajeni seuraavalle areenalle. Sillä tulosityksikön ydinjohto avainhenkilöiden ja kumppaneiden kanssa tuotti tarjooman yhteiskehittelyn toimintatavat.

#### **4.3.2 Yhteistyöverkoston tarjooman roolien ja vastuiden jakaminen toisella toimija-areenalla**

GrowHow'n syntyprosessin toisella areenalla tulosityksikön johto ankkuroi kehittämistyöhön tulosityksikön avainhenkilöitä, joiden kanssa he kehittivät tarjooman yhteiskehittelyn toimintatavat ja kumppanuussuhteet. Tarjooman yhteiskehittelyn yhteisenä kohteena oli palvelujen kehittäminen viljelijän koko liiketoimintapotentiaaliin. Avainhenkilöiden ankkurointia kehittämistyöhön tarvittiin sen takia, että heidän kanssa tulosityksikön johto perusti uudet yritykset – Farmit ja Movere – sekä niiden tietointensiiviset yhteistyöalustat, joita tarvittiin tarjooman tietointensiiviseen yhteiskehittelyyn kymmenien kumppanien kanssa.

Tulosityksikön johto ja avainhenkilöt valikoivat tarjooman yhteiskehittelyyn kumppaneita. He myös roolittivat kumppaneita uusien palvelujen kehittämiseen ottaen huomioon kumppaneiden oman liiketoiminnan lähtökohdat ja valmiudet. Tällainen tarjooman yhteiskehittely kiinnosti elintarviketeollisuuden yrityksiä, jotka oman liiketoimintansa lähtökohdista hakivat uusia ratkaisuja EU:n aikaansaamaan muutokseen (ks. kuva 1.2). Kun teollisuus tuli mukaan tarjooman yhteiskehittelyyn, pystyi teollisuus omassa toiminnassaan hyödyntämään viljelijän tuottamia tietyt laatu- ja alkupe-räkritterit täyttäviä raaka-aineita valmistaessaan kuluttajille elintarvikkeita.

Farmitin ja Moveren tietöalustojen perustamisen avulla tulosityksikön ydinjohto ja avainhenkilöt saivat houkutelua tarjooman yhteiskehittelyyn alan parhaat kumppanit. Farmitin ja Moveren tietöalustojen avulla syntyi mahdollisuus jakaa kumppanuusyhteistyön rooleja kokonaan uudella tavalla ja jatkuvasti myös hioa niitä. Tarjooman yhteiskehittely loi moniäänisen ja moniroolisen sekä jatkuvasti kasvavan ja elävän toimijasuhdeten verkon. Tarjooman tietointensiivinen palvelukokonaisuus osoittautui toimialalla edistykseksi. Suhteessa tarjooman tietöalustapohjaiseen



yhteiskehittelyyn perinteiset lannoiteliiketoiminnan toimintatavat osoittautuivat tehottomiksi. Ne alkoivat vähitellen purkautua pois.

Agro Suomen johdon kehittäessä yhteistyöverkoston tarjoomapohjaista liiketoimintatapaa konsernin johto haki edelleen nopeita ratkaisuja kustannuksia alentavien toimenpiteiden avulla saadakseen kansainvälisen lannoiteliiketoiminnan tappiokierteen katkaistuksi (alaluku 4.1; APIP-ohjelma). Konsernin johdon toimenpiteet eivät tuoneet ratkaisuja ongelmiin. Tässä tilanteessa tulosityksikön johto toi esille näyttöjä siitä, että yhteistyöverkoston pohjautuvan liiketoimintamallin avulla voitiin vastata EU:n aikaansaamaan muutokseen ottaen huomioon konsernin taloudelliset vaikeudet. Tulosityksikön johdon näytöt riittivät siihen, että konsernin johto ei estänyt yhteistyöverkoston kehittämistyötä. Konsernin johto omilla toimenpiteillään kuitenkin osoitti, että he eivät olleet sitoutuneet toimimaan yhteistyöverkoston vaihtoehdon puolesta. Tämän takia vastakkainasettelu tulosityksikön johdon ja konsernin johdon välillä jatkui.

GrowHow'n synnyn toisen toimija-areenan kuvaus tuo esille, miten tulosityksikön johto valitsemiensa avainhenkilöiden kanssa kehitti yhteistyöverkoston tarjoomapohjaisen mallin ja sen elementit, perusti uusia yrityksiä, valikoi mukaan yhteistyökumppaneita, roolitti ja vastuutti kumppanit yhteiskehittelyyn sekä kehitti pelisäännöt ja moniäänisen kehitysilmastoon. GrowHow'n synnyn toista toimija-areena kutsun lyhyesti *mallinnuksen areenaksi*.

Tarjooman yhteiskehittelyn laajeneminen ja tarjooman liiketaloudellisten hyötyjen esille nouseminen siirsi toimijayhteisön huomion pidemmälle tulevaisuuteen. Tarjooman kehittämiseen liittyi myös ajatus siitä, että viljelijät hyödyntäisivät tietoaalustapohjaisen yhteistyön kautta itseohjautuvasti palvelukäytänteitä omassa liiketoiminnassaan. Näin GrowHow'n syntyprosessi laajeni voimakkaasti, kun myös viljelijäasiakkaat kytkeytyivät tarjooman tietointensiivisille yhteistyöalustoille omista lähtökohdistaan.

### **4.3.3 Yhteistyöverkoston palvelujen kokeileva toimeenpano kolmannella toimija-areenalla**

Tulosityksikön johtoryhmä kehitti ensin ajatuksellisen mallin uudesta liiketoimintakonseptista ja toiseksi ottamalla mukaan tulosityksikön avainhenkilöitä johtoryhmä kehitti tarjoaman yhteiskehittelyn toimintamuodot kymmenien kumppaneiden kanssa. Kolmannella toimija-areenalla tulosityksikön johtoryhmä valikoi mukaan 60 hengen esimieskunnan uusien toimintatapojen juurruttamiseksi laajenevan arvoverkon kokonaisuuteen. Tällöin kymmenet tuhannet viljelijäasiakkaat tulivat mukaan käyttämään tarjoaman palveluja. Palvelujen käyttämiseen tarvittiin viljelijän omaehtoista aloitteellisuutta: kykyä kytkeä oman tilan tuotannon olosuhdetiedot tietoaalustoille, jotta palveluohjelmia voitiin hyödyntää. Lisäksi viljelijällä on pitänyt olla käytössä sellainen tuotanto- ja tietotekniikka, jonka avulla he ovat voineet käyttää uusia palveluohjelmia liiketoiminnassaan.

Palvelujen kokeilevaan toimeenpanoon on liittynyt myös viljelijän oppiminen: miten käyttää uusia palvelukäytänteitä liiketoiminnassa? Viljelijät olivat tästä kiinnostuneita, koska EU:n aikaansaamat muutokset pakottivat myös heidät hakemaan uusia ansaintatapoja omassa liiketoiminnassaan. Esimieskunnan mukaan ottaminen ja heidän valmentaminen uusiin rooleihin johti siihen, että palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien välille kehittyi tietolustapohjainen ja jatkuvasti kasvava yhteistyöverkko. Kun viljelijöiden laajat joukot hyödynsivät alkutuotannossa uusia palvelukäytänteitä ja tuottivat niiden avulla teollisuudelle raaka-aineita, ei elintarviketeollisuuskään voinut jäädä tietolustapohjaisesta yhteiskehittelystä pois. Teollisuuden intressinä yhteiskehittelyssä oli kiinnittää huomio alkutuotannon raaka-aineiden laatutekijöihin ja alkuperään kehitettäessä kuluttajille tuotteita. Palvelukäytänteiden kehittäminen levisi kasviviljelyohjelmista myös kotieläintalouden ohjelmiin ja kotieläintuotteita jalostavaan teollisuuteen. GrowHow'n tarjoaman kuvaus osoittaa (alaluku 4.2), että myös esim. pankki- ja vakuutusalan toimijat tulivat mukaan omine palveluineen. Näin viiden vuoden aikajänteellä tarjoaman yhteiskehittely laajeni viljelijän koko liiketoimintapotentiaalia hyödyntäväksi.

Vaikka tulosityksikön johto pystyi kertomaan konsernin johdolle tarjooman tietoalustapohjaisesta yhteiskehittelystä kumppanien kanssa ja asiakkaiden mukaan tulemisesta palvelujen hyödyntäjiksi, jatkoi konsernin johto toisenlaisten ratkaisujen hakemista kansainvälisen lannoiteliiketoiminnan taloudellisiin ongelmiin. Syntyneessä tilanteessa konsernin johto haki ratkaisua, jonka avulla lannoiteliiketoiminta voitaisiin irrottaa konsernista ja myydä sijoittajille. Nämä konsernin johdon toimenpiteet eivät johtaneet tuloksiin. Tässäkin tilanteessa tulosityksikön johto kertomalla yhteistyöverkoston kehittämistyöstä ja sen jo näkyvissä olleista tuloksista sai hyväksynnän sille, että kehittämistyötä voitiin jatkaa.

GrowHow'n synnyn kolmannen toimija-areenan kuvaus tuo esille, miten tulosityksikön johto laajensi tarjooman yhteiskehittelyä ottamalla mukaan esimiesten toimijaryhmän. Tällaisen mobilisoinnin kautta tulosityksikön johto juurrutti esimiesten avulla yhteistyöverkoston käytänteet uusien tiimien koko henkilöstöön. Yhdessä tiimiensä kanssa esimiehet kehittivät palvelukäytänteet, joiden käyttäjiksi viljelijäasiakkaat myös tulivat. Näin palvelujen kehittäjien ja viljelijäasiakkaiden välille kehittyi tietointensiivinen ja jatkuvasti laajeneva verkosto. GrowHow'n synnyn kolmatta toimija-areenaa kutsun *käynnistyksen areenaksi*.

GrowHow'n synnyn kolmen ensimmäisen toimija-areenan kuvaaminen ei vielä riittä tuomaan esille konsernissa tapahtunutta liiketoiminnan muodonmuutosta loppuun saakka toteutettuna. Neljännen toimija-areenan kuvaamista tarvitaan sen takia, että edellisten areenojen kuvaukset jättävät avoimeksi sen, minkälaisista konsernin hierarkkisen rakenteen ja laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteista ja tilanteista tulosityksikön johdon piti selviytyä, kun liiketoiminta irrotettiin konsernista ja itsenäistettiin. Tarkastelen tätä seuraavaksi.

#### **4.3.4 Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hakeminen neljännellä toimija-areenalla**

Kolmen ensimmäisen areenan tilanteissa tulosityksikön johdon ydinryhmä viesti tekemästään kehittämistyöstä ja sen hyödyistä konsernin johdolle. Konsernin johdon tapaamisten ja keskustelujen kautta tulosityksikön johdon ydinryhmä sai tiedon, että

konsernin johto etsi ratkaisuja lannoiteliiketoiminnan ongelmiin kustannusten alentamisen ja liiketoiminnan myynnin kautta. Tästä seurasi liiketoiminnan kehittämistyön vastakkainasettelua tulosityksikön johdon ydinryhmän ja konsernin johdon välille. Kun Kemira konsernin lannoiteliiketoiminta kuitenkin irrotettiin konsernista ja itsenäistettiin aikajaksolla 2001–2004, niin neljännellä areenalla yhteistyöverkoston siirtymisen kuvaus on pitänyt ulottaa tulosityksikön johdon ja konsernin johdon sekä laajemman yhteiskunnallisen voimakentän tilanteisiin ja toimijasuhteisiin. Neljännellä areenalla tarkastellaan sitä, miksi tulosityksikön ydinjohto vastakkainasetteluista huolimatta selviytyi ongelmatilanteista siten, että kehittämistyön tuloksena lannoiteliiketoiminta irrotettiin konsernista ja itsenäistettiin.

Vuonna 2001 käynnistyivät ennakoimattomat tapahtumasarjat, kun ulkomainen sijoittaja jätti ostotarjouksen valtion omistussuudesta Kemira konsernista. Tulosityksikön johdon näkemyksenä oli, että sijoittaja rahoittaa konsernin enemmistöosuuden oston myymällä osia liiketoiminnoista. Lannoiteliiketoiminnan myynti olisi muodostunut uhkaksi yhteistyöverkoston kehittämistyön jatkamiselle. Tämän takia tulosityksikön johdon ydinryhmä hakeutui keskusteluun valtio-omistajan edustajien kanssa. Tulosityksikön johdon ydinryhmä raivasi tiensä eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokuntaan, joka käsitteli sijoittajan jättämää tarjousta ostaa valtion omistussuus Kemirasta. Tulosityksikön johto toi valiokunnan käsittelyyn suunnitelmansa Suomen elintarvikealan voimavarojen kokoamiseksi ja kilpailukykyisen liiketoimintakonseptin kehittämiseksi. Osittain tämän vaihtoehdon olemassaolon seurauksena eduskunta luopui ministeriön valmistelemasta ehdotuksesta myydä valtion omistamat Kemira-osakkeet.

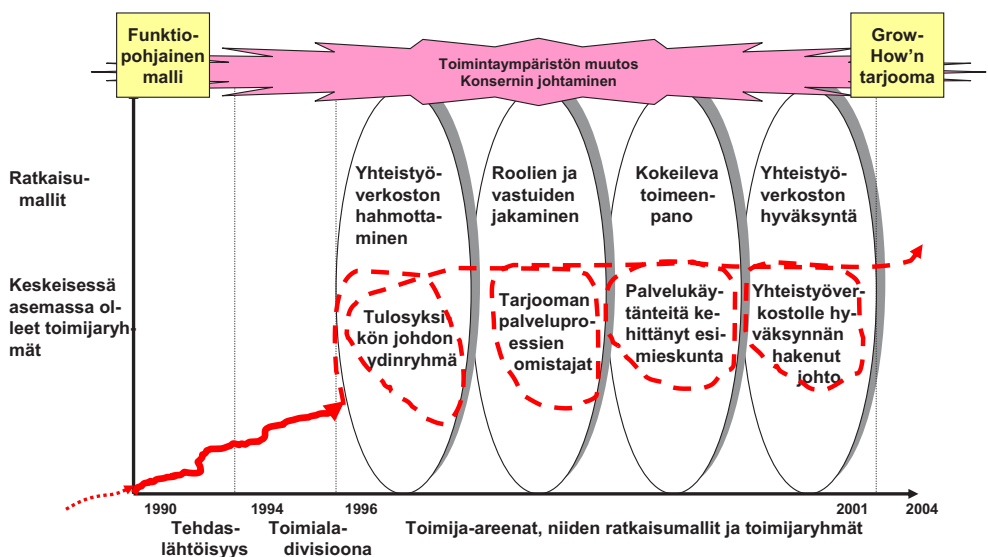
Valtion Kemiraa koskevien osakekauppojen rautessa konsernin johto joutui esittelemään uuden suunnitelman Kemiran tulevaisuudesta sijoitusmarkkinoille. Syntyneessä tilanteessa konsernin johto antoi julkisuuteen signaaleja siitä, että ns. Specialties-lannoiteliiketoimintaan pohjautuvaa kehittämistyötä jatketaan ja liiketoimintaa laajennetaan lähimarkkina-alueelle. Signaalina oli myös GrowHow-nimen käyttöönotaminen kehittämisen kohteena olevalle uudelle liiketoimintatavalle. Kun konsernin johdon signaalit yhteistyöverkoston pohjautuvan liiketoiminnan irrottamisesta konsernin muusta liiketoiminnasta kasvoivat, vahvasti se myös toimialavaikuttajien

uskoa yhteistyöverkoston toimintatapaan. Yhteistyöverkoston liiketoiminnan irrottaminen johti siihen, että konserni päätti listata uuden yrityksen pörssiin vuonna 2004 nimellä Kemira GrowHow.

GrowHow'n synnyn neljättä toimija-areenaa kutsun *valtuutuksen areenaksi*. Tulossykikön johdon ydinryhmä hankki sisäisesti tehdylle liiketoimintakonseptin kehittämistyölle hyväksyntää konsernin päättäjätahoilta ja sai vaiheittain valtuudet jatkaa kehittämistyötä. Neljännen areenan tapahtumasarjat tuovat esille liiketoiminnan muodonmuutoksen saattamisen ”maaliin”.

#### 4.3.5 GrowHow'n syntyprosessin areenakohtaiset ratkaisumallit ja niiden toimijaryhmät

GrowHow synnyn tapahtumahistoriasta olen tunnistanut neljä vaihekohtaista toimija-areenaa, niillä kehitetyt ratkaisumallit ja niiden ketjuuntumisen sekä neljän areenan tilanteissa ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät ja niiden linkittymisen. Tätä funktiopohjaisesta toiminnasta tarjoomapohjaiseen toimintatapaan siirtymistä kuvaan seuraavassa (kuva 4.6).



Kuva 4.6 GrowHow'n synnyn toimija-areenat, ratkaisumallit ja toimijaryhmät

GrowHow'n syntyprosessin kuvaaminen neljän areenan tilanteissa ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien kautta tuo esille, että neljän areenan toimijaryhmät ovat hahmottaneet uutta liiketoimintakonseptia omista lähtökohdistaan. Ryhmät ottivat huomioon toimija-areenakohtaiset satunnaiset tilannetekijät ja estävät tekijät sekä sen, että yhteinen kohde jatkuvasti muuttui EU:n aikaansaamassa elintarvikealan muutoksessa. Toimijaryhmät ovat ratkaisumalleja tuottaessaan tulleet myös tilanteisiin, jolloin niiden omat voimavarat eivät enää olleet riittävät uusissa tilanteissa ratkaisumallien tuottamiseen. Analysointi tuo esille, että toimijaryhmät ovat tällöin valinneet mukaan uusia toimijoita ja yhdessä heidän tiedon ja osaamisen avulla kohdistaneet huomionsa uuden toimija-areenan ja toimijaryhmän muodostamiseen ongelmatilanteista selviytymiseksi. Näin ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät ovat linkittyneet areenalta toiselle. Siksi GrowHow'n syntyprosessin aikaansaaneet ratkaisumallit ovat ketjuuntuneet.

GrowHow'n syntyprosessin neljän toimija-areenan kuvaus tuo esille seuraavat ratkaisumallit ja niiden tuottamiseen kytkeytyneet toimijaryhmät:

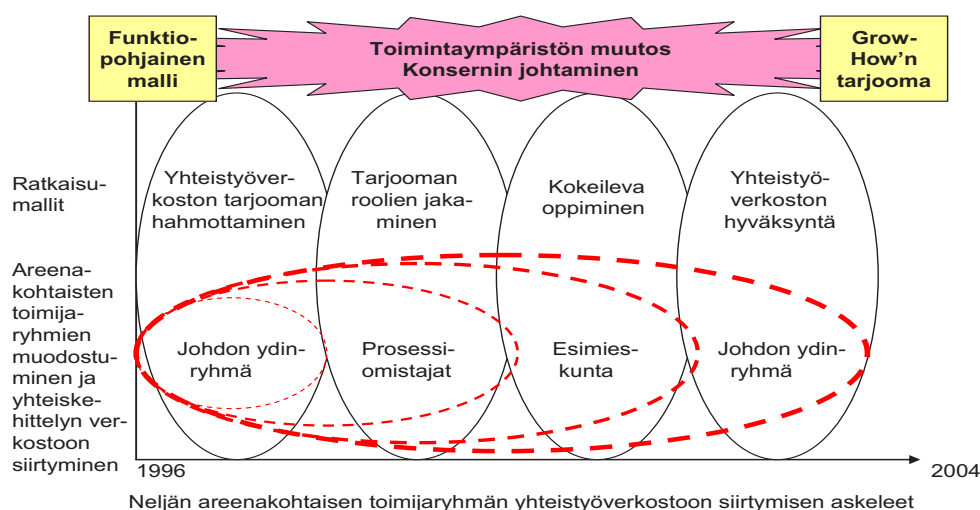
- *Herätyksen areenalla* tulosityksikön johdon ydinryhmä kehitti avainhenkilöiden kanssa yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin, jonka tavoitteena oli palveluja kehittävien kumppaneiden ja palveluja käyttävien viljelijäasiakkaiden kytkeminen yhteistyöverkoston toimintaan. Ydinryhmä sitoutui yhteistyöverkoston toteuttamiseen tilanteessa, jossa liiketoiminnan muodonmuutos oli välttämätön vastattaessa EU:n aikaansaamaan muutokseen.
- *Mallinnuksen areenalla* tulosityksikön johdon valikoimat kymmenen prosessiomistajaa tuottivat kumppanien kanssa tarjooman. Tarjooman yhteiskehittelyn aikaansaamiseksi tulosityksikön johto perusti Farmitin ja Moveren sekä niiden tietoaalustat. Tällaiset kehittämistoimenpiteet toteutettiin tilanteessa, jossa ei ollut mahdollista saada käyttöön konsernin voimavaroja.
- *Käynnistyksen areenalla* tulosityksikön johto kytki mukaan prosessiomistajien lisäksi esimieskunnan 60 hengen ryhmän. Toimijaryhmä juurrutti palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien uudet työtavat elintarviketoimialan arvoverkon koko laajuuteen. Yhteistyöverkoston tarjooman kehittäminen sai aikaan läpimurtoja uudistettaessa elintarvikealan perinteisiä yhteistyörakenteita tilanteessa, jossa EU:n aikaansaamat muutokset myös jatkuivat.

- *Valtuutuksen areenalla* tulosityksikön johto kohtasi kehittämistyössään vastakkainasettelutilanteita konsernin johdon, omistajien ja toimialavaikuttajien toimijasuhteissa. Tekemällä kehittämistyönsä läpinäkyväksi keskusteluissa ja neuvotteluissa tulosityksikön johto vakuutti päättäjätahot uuden liiketoimintakonseptin taloudellisista ja yhteiskunnallisista hyödyistä sekä sai vaiheittain valtuudet jatkaa yhteistyöverkoston kehittämistyötään.

Tässä luvussa olen kuvannut GrowHow'n synnyn tapahtumahistoriaa ja sen pohjalta jäsentänyt areenakohtaiset tapahtumasarjat funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi. Areenakohtaisten vanhasta toimintatavasta uuteen siirtymisen tapahtumasarjojen jäsentämisen avulla olen saanut esiin neljä toimija-areenaa ja niillä ratkaisumalleja tuottaneet laajenevat toimijaryhmät. Nämä vaihekohtaiset toimija-areenat, niillä tuotetut ratkaisumallit ja ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien tunnistaminen ovat lähtökohtana, kun seuraavaksi luvussa viisi areenakohtaisesti kuvaan ratkaisumallien yksityiskohtaisia tapahtumasarjoja. Tapahtumasarjoja erittelemällä saan esiin areenakohtaisia kehitysristiriitoja ja vastakkainasettelutilanteita uuteen liiketoimintakonseptiin siirryttäessä. Kehitysristiriidat ja vastakkainasettelutilanteet ovat lähtökohtana, kun jäsennän sitä, minkälainen toimijaryhmien yhteisöllisen laadullinen oppiminen ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen on ratkaisumallien tuottamisen taustalla.

## 5 RATKAISUMALLEJA TUOTTAVIEN TOIMIJARYHMIEN MUODOSTUMINEN JA SIIRTYMINEN YHTEISTYÖVERKOSTON TARJOAMAN TOIMINTATAPAAN

Luvussa neljä olen tunnistanut Kemiran lannoiteliiketoiminnan muodonmuutoksen neljä toimija-areenaa ja niillä ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät. Olen tunnistanut myös, miten neljä ratkaisumallia ovat ketjuuntuneet ja neljä toimijaryhmää linkittyneet toinen toisiinsa toimija-areenalta toiselle siirryttäessä. Tässä luvussa kuvaan GrowHow'n syntyprosessin neljällä areenalla ratkaisumallien yksityiskohtaisia tapahtumasarjoja ja erittelen niistä toimijaryhmien kehitysrastiriitoja (kuva 5.1). Kehitysrastiriitojen erittelyn avulla jäsennän kolmen ensimmäisen areenan tilanteissa toimijaryhmien laadullisia oppimiskynnyksiä yhteistyöverkoston käytänteisiin siirtymiseksi. Neljännellä areenalla tunnistan, minkälaisia vastakkainasettelutilanteita tuolosyksikön johto kohtasi hankkiessaan hyväksyntää uudelle liiketoimintakonseptille ja selviytyessään näistä tilanteista. Kun toimijaryhmien tuottamat ratkaisumallit ketjuuntuivat, jäsennän toimijaryhmien osalta myös sitä, minkälainen yhteisöllinen oppiminen on saanut aikaan toimijaryhmien linkittymisen toinen toisiinsa.



Kuva 5.1 Analysoinnin kohteet areenakohtaisten toimijaryhmien muodostumisessa ja yhteistyöverkoston siirtymisessä



GrowHow'n synnyn tapahtumasarjoja kuvatessani ja niistä kehitysristiriitoja eritellessäni minulla on ollut käytössä foorumityöskentelyn päiväkohtaisista tapahtumista kootut dokumentit, joihin osallistujat ovat kehittämistyötä tehdessään antaneet palautteensa. Tällaiset toimijatasen tapahtumiin ulottuvat aineistot ovat olleet lähtökohdiana, kun olen haastatellut tulosityksikön 12 avainhenkilöä vuonna 2001 (alaluku 3.1, 3.2). Tällöin alkuperäisten tapahtuma-aineistojen ja avainhenkilöiden haastattelujen avulla olen koonnut areenakohtaisesti näkemykset ja kokemukset radikaalien ratkaisumallien tuottamisesta ja niihin liittyen toimijasuhdeiden kehittymisestä. Keskusteluissa mukana olleet henkilöt ovat omista lähtökohdistaan tuoneet esiin kehittämistyön ongelmatilanteet ja niistä selviytymisen kokemukset sekä kehitysreitit yhteistyöverkoston toimintatapaan siirryttäessä. Tässä luvussa kokoan tietoruutuihin lähinnä näiden 12 avainhenkilön kertomaa tilannekohtaisista tapahtumista. Tällaisten tapahtumakuvauksien avulla tuon esille, miten toimijat esim. kehittivät näkemystä yhteistyöverkostosta, sen toimeenpanosta ja kertoivat kokemuksen kartuttamisesta uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien kuvia ja analysointia en ole tällöin tehnyt yksin.

Seuraavassa kuvaan ensin neljän toimija-areenan tilanteissa ratkaisumallien tuottamisen yksityiskohtaiset tapahtumasarjat toimijoiden näkökulmasta ja erittelen niistä yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisessä esille tulleita kehitysristiriitoja. Toimija-areenakohtaisten kehitysristiriitojen avulla ja hyödyntäen oppimisteoreettisia työvälineitä jäsennän toimijaryhmien laadullisia oppimiskynnyksiä yhteistyöverkoston siirtymiseksi (5.1–5.3). Samalla tunnistan myös toimijat, jotka eivät hahmota tarvetta yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi. GrowHow'n synnyn neljännellä toimija-areenalla tunnistan, minkälaisia yhteistyöverkoston sisäiseen kehittämiseen kohdistuneita uhkia ja vastavoimia tulosityksikön johto joutui käsittelemään konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjien toimijasuhdeissa (5.4). Toimijaryhmäkohtaisten analyysien pohjalta lopuksi kokoan yhteen sitä, minkälainen yhteisöllinen laadullinen oppiminen on tarvittu yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi ja myös minkälaisista konsernin päättäjätahojen vastakkainasettelutilanteista tulosityksikön johto selviytyi hakiessaan hyväksyntää uudelle liiketoimintakonseptille (5.5, kuva 5.4).

## **5.1 Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnysten jäsentäminen herätyksen areenalla**

Seuraavassa kuvaan herätyksen areenalla yksityiskohtaiset tapahtumasarjat ja eritte-  
len niistä kehitysrastiriitoja, kun tulosityksikön johto hahmotti ajatusmalliaan funk-  
tiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoomapohjaiseen toimintatapaan  
siirtymiseksi. Areenakohtaisia kehitysrastiriitoja erittelemällä saan esille tulosityksikön  
johdon ajatuksellisen mallin kehittämiseen liittyneet laadulliset oppimiskynnykset.  
Tässä hyödynnän oppimisteoreettisia työvälineitä.

### **5.1.1 Yhteistyöverkoston tapahtumasarjat ajatuksellisen mallin hahmottami- seksi**

*Minkälainen konsernin tilanne ja toimialan murros laittoi liikkeelle uuden liiketoi-  
mintatavan kehittämisen?*

Agron suuret tappiot Keski-Euroopassa käynnistivät julkisen keskustelun Kemiran  
tulevaisuudesta pörssi-yhtiönä. Lannoiteyksikön myynti Suomessa oli laskenut 20  
prosenttia aikajaksolla 1994–1996. Tässä tilanteessa konsernin johto oli turvautunut  
saneerausluonteisiin toimenpiteisiin, joiden avulla liiketoimintatapaa yritettiin so-  
peuttaa ulkoiseen muutokseen. Ulkoiset markkinapaineet olivat kuitenkin niin kovat,  
että Agro Suomen tulosityksikön avainhenkilöiden keskuudessa emme uskoneet vain  
kustannusten alentamistoimenpiteiden kautta tuotettujen ratkaisujen riittävyteen.  
EU:n aikaansaamat muutokset kohdistuivat kaikkiin elintarvikealan toimijoihin. Sik-  
si syntyneessä tilanteessa oli tähdättävä liiketoimintatavan uudistamiseen hyödyntä-  
mällä elintarviketoimialan yhteistyörakenteiden muutoksia.

Vuonna 1996 teimme henkilöstön kehittämistilannetta kartoittavan selvityksen (Yri-  
tysvalmennus 1997). Näkemykset organisaation sisäisestä kehitysilmapiiiristä lisäsi-  
vät huolestumistamme. Tekemämme selvityksen mukaan heikoiksi asioiksi Agro  
Suomen tulosityksikössä koimme eri osastojen välisen yhteistyön, avoimuuden ja luot-  
tamuksellisuuden puutteen sekä esimiesten kyvyn toimia tiimimäisen toiminnan ve-

täjinä. Ulkoisten palvelujen ostaminen koettiin huonoksi vaihtoehdoksi. Vahvoiksi ominaisuuksiksi koettiin henkilöstön sitoutuminen työhön, ammatillinen osaaminen ja halu olla mukana uuden toiminnan kehittämisessä. Henkilöstö uskoi Kemira Ag-ron kilpailukyvyyn säilymiseen myös tulevaisuudessa. Selvitys toi esille, että tarvittiin tehtaiden toimintatapojen uudistamista, tiimimäisten toimintatapojen kehittämistä ja liiketoiminnan tietointensiivisyyden kehittämistä, jotta palveluprosesseja olisi voitu tehostaa.

Näiden ulkoisten ja sisäisten tietojen kokoamisen ja yhdistelemisen kautta tulosityksikön johdon ja avainhenkilöiden keskusteluissa virisi vuoden 1996 aikana ajatus lähestyä liiketoiminnan kehittämistä kokonaan uudella tavalla. Tässä vaiheessa liityin konsulttina mukaan keskusteluihin. Olimme tulosityksikön avainhenkilöiden kanssa tehneet kehitystyötä vuodesta 1991 alkaen vuoteen 1994. Tässä työssä Kemira konserni jaettiin liiketoimintadivisiooniin (ks. alaluku 4.1). Useissa keskusteluissa kerroin esimerkkitapauksia loppuasiakkaalle kohdistetuista tietointensiivisistä palvelukäytänteistä ja niiden kehittämisestä. Esittelin muun muassa Zeneca-tutkimustani, joka kohdistui lääkeyrityksen toimintatavan uudistumiseen tuotelähtöisistä tiimeistä asiakkaiden terapia-aluekohtaisiin tiimeihin (alaluku 3.1, Virkki 1995). Keskusteluissa oli mukana tulosityksikön johtajan Olavin lisäksi ensin markkinointijohtaja Timo ja talouspäällikkö Eila. Ryhmää täydennettiin logistiikan ja teknisen prosessin asiantuntijoilla, jolloin Heikki, Kalevi ja Tahvo tulivat mukaan. Tässä 3–6 hengen ryhmässä alkoi syntyä näkemys, että Suomen tulosityksikön tilanteessa edellä mainitut reengineering-painotteiset kehitysmenetelmät eivät riittäneet ulkoiseen muutokseen vastaamiseen.

Vuonna 2001 tekemissäni haastatteluissa tulosityksikön edellä mainitut avainhenkilöt kuvasivat keskustelujamme vuoden 1996 tilanteesta seuraavasti:

”Koottiin 5-6 hengen ydinryhmä, joka pohti Suomen tulosityksikön liiketoiminnan kehittämistilannetta. Kehittämisen jatkamista vanhalla tavalla ei pidetty riittävänä, koska se ei ottanut huomioon ulkoista muutosta. Avainhenkilöiden ryhmässä kehittyi ajatus, että liiketoiminnan organisoituminen tulisi lähteä asiakkaista ja heidän tarpeista. Kehittämistyöhön pitäisi saada mukaan organisaation laaja henkilökunta. Kehittämistyössä tarvitaan uutta ajatuksellista toimintamallia sekä pitkäjänteisen kehittämistyön organisointia henkilöstön kanssa. Kehitysohjelman tavoitteena on ajatustapojen johtaminen. Muutos lähtee asiakkaista, heidän ajatustavoista ja palvelutarpeisiin vastaamisesta. Avainhenkilöiden keskustelujen kautta kehittyneessä näkemyksessä syntyi uudenlainen prosessiajattelu, jossa yhteistyön nähtiin ulottu-

van aina viljelijän liiketoimintaan saakka. Sisäisen muutoksen käynnistäjänä Olavin rooli yksikön johtajana oli ratkaiseva. Olavi näki valtavirtauksia ja organisoivat niitä uudelleenlaisiksi toiminnaksi.”

Vuonna 1996 Suomen tulosityksikön johdon käymät keskustelut johtivat uuden liiketoimintatavan pitkäjänteisen kehittämisohjelman käynnistämiseen. Sen päävaiheita hahmotimme seuraavasti: (1) yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottaminen, (2) verkoston yhteistyömuotojen mallintaminen, (3) uusien yhteistyötapojen käynnistäminen ja kokeileminen sekä (4) uusien käytänteiden vakiinnuttaminen. Kuvasin uuteen liiketoimintatapaan siirtymistä useita vuosia kestäväksi oppimisprosessiksi. Perusteluni kehittämisohjelman rakenteen hahmottamiselle liittyi kokemukseeni aiemmista konsultointiohjelmista ja Zeneca-tutkimuksesta (Virkki 1995).

Tulosityksikön johdossa kutsuimme uuteen liiketoimintatapaan siirtymisen ohjelmaa nimellä Kehittämisohjelma 2000+. Nimi kuvasi uuden liiketoimintamallin kehittämisen jatkumista yli vuoden 2000. Kuvasimme ohjelman tavoitteita viljelijöiden liiketoimintapotentiaalia hyödyntävänä, henkilöstöä osallistavana, kumppaneita mukaan ottavana ja itseohjautuvuutta kehittävä. – Jälkikäteen arvioiden hahmotimme vuoden 1996 tilanteessa uuteen liiketoimintatapaan siirtymisen vaiheita, joita olivat: toimijayhteisön yhteistyöverkoston siirtymisen ajatuksellisen mallin hahmottaminen, muiden toimijoiden mukaan ottaminen, uusien yhteistyömuotojen kokeileminen toimeenpano sekä uusien yhteistyömuotojen vakiinnuttaminen.

Kehittämisohjelma 2000+:n toteuttamista varten Olavi nimesi vastuuhenkilöt siten, että Timo vastasi markkinoinnin alueesta, Tahvo tuotannollisista toiminnoista ja Eila tukipalveluista. Kukin näistä avainhenkilöistä kytki edelleen omiin työryhmiinsä parhaita lähimpiä asiantuntijoitaan. Näiden henkilöiden vastuulla oli yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin löytämiseen tarvittavan tiedon koonti. Vastuuhenkilöt toimivat omien toimijaryhmiensä kanssa, dokumentoivat keskusteluja ja jalostivat eri tahoilla syntyneitä näkemyksiä.

Kehittämisohjelma 2000+:n työn kautta Suomen tulosityksikön johdolle alkoi hahmotua näkemys liiketoiminnan muodonmuutoksen luonteesta Kemiran tilanteessa. Keskustelun ytimen muodostivat yksikön muutamien johtoryhmän jäsenet, mutta eivät

kaikki. Virallisesta johtoryhmästä sulkeutui pois lähialuemarkkinoiden edustajat. Emme nähneet, että esim. Baltiasta vastaavan vetäjän ongelmat ja ratkaisut olisivat siinä tilanteessa kohdistuneet EU:n alueen problematiikkaan. Halusimme kehittämiss-työhön mukaan myös ulkopuolisia palvelujen tuottajia. Heidän kautta uskoimme saavamme osaamista tietointensiivisen liiketoiminnan kehittämiseen.

*Minkälaisten keinojen avulla konsernin johto haki ratkaisuja lannoiteliiketoiminnan ongelmiin?*

Suomen tulosityksikön johdossa pidimme tärkeänä, että kehittämisperiaatteita käsitel-tiin konsernin johdon kanssa. Ongelmalliseksi näimme sen, että yksikön johto joutui jatkuvasti puolustavalle kannalle, kun se vastasi asiakkaiden kysymyksiin, jotka kos-kivat Kemiran pörssitiedotteiden viestejä. Konsernin johdon tiedotteissa viestittiin Kemiran liiallista sidonnaisuutta lannoiteliiketoimintaan (alaluku 4.1). Perinteisen lannoiteliiketoiminnan ei katsottu olevan houkutteleva sijoittajien näkökulmasta. Agro Suomen johdossa koimme uhkaksi, että konsernin johto nojautui edelleen liike-toiminnan sisäisiin kehittämistapoihin eikä ottanut huomioon EU:n direktiivien liike-keelle panemia ulkoisia muutosvoimia (kuva 4.3). Tulosityksikön johdossa tiesimme, että konsernin muut toimialat (kuva 1.1) olivat syntyneet lannoiteliiketoiminnan tut-kimustyön tuloksena. Toisaalta lannoiteliiketoiminnan taloudellinen tulos Suomessa ja lähimarkkinoilla oli edelleen hyvä ja merkittävä Agron ja konsernin kannalta. Vain Keski-Euroopan lannoiteliiketoiminnot tuottivat tappioita.

Suomen tulosityksikön johdon avainhenkilöt kuvasivat haastatteluissa suhdettaan kon-serniin seuraavalla tavalla:

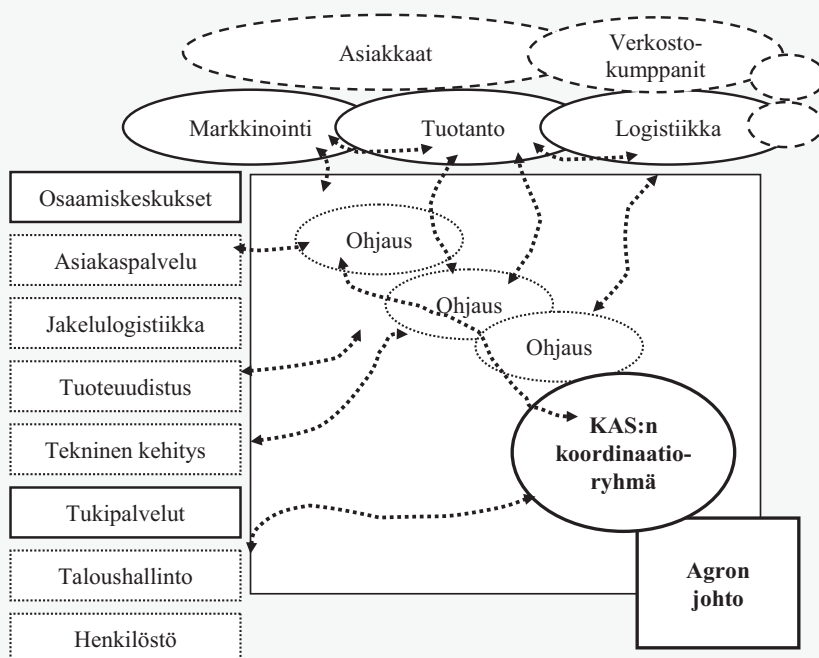
”Agro Suomi oli osa kansainvälistä Agroa, johon oli toiminnallisia kytkentöjä. Suo-men ja kansainvälisen Agron avainhenkilöiden kesken syntyi liiketoiminnan kehit-tämistyön vastakkainasettelua. Meidän tavoitteena oli saada johtajien tuki ja hyväk-syminen Suomessa tapahtuvalle uuden liiketoimintatavan kehittämiseksi. Kemirasta oli tullut pörssi-yhtiö ja sen johdon tuli vastata analyytikkojen odotuksiin. Konsernin johdon viesteissä tuli esille Agron roolin heikkeneminen konsernissa. Agro Suomen johdon roolissa oman aseman puolustelua tuli tehdä ja ottaa huomioon Suomen elin-tarvikeliiketoimintaan kohdistuneet EU:n aikaansaamat muospaineet ja haasteet niihin vastaamiseksi.”

Vuonna 1996 Olavin johdolla käydyt keskustelut johtivat siihen, että Suomen tulosityksikön Kehittämishjelma 2000+ hyväksyttiin konsernitasolla Kemira Agron liiketoiminnan uudistamisen pilotiksi. Sovimme konsernin johdon kanssa, että informoimme heitä jatkuvasti työn etenemisestä. Konsernin johto piti tärkeänä, että Suomen yksikkö oli kehityksen kärjessä ja haki pidemmälle menevää asiakaslähtöistä yhteistyömallia.

*Miten yksikön johto organisoi uuden liiketoimintatavan kehitystyön?*

Olen edellä todennut, että Agro Suomen kehittämistyön keskeisenä menetelmänä oli osallistava foorumityöskentely. Kehittämishjelma 2000+:n tuottamista varten Suomen tulosityksikön johto käynnisti yhteisen kehitysforumiksi kutsutun työskentelytavan (tietoruutu 5.1). Kehitysfoorumi oli uuden liiketoiminnan kehitystyön kohtaamispaikka. Otimme foorumityöskentelyn tilanteisiin mukaan palvelujen kehittämisen osaajia sekä sisäisestä organisaatiosta että myös ulkoisista kumppanuussuhteista. Foorumityöskentelyssä perustimme ns. osaamiskeskuksia uusien toimintatapojen ideoiden ja aihoiden jalostamista varten. Uskoimme, että ulkoisten toimijoiden yhteistyön ja siihen liittyvän tiedonmuodostuksen kautta olisi mahdollista synnyttää kilpailukykyisiä palveluja. Foorumityöskentelyä ohjasi yksikön johtaja Olavi puheenjohtajana. Viiden vuoden aikana foorumityöskentely laajeni avainhenkilöiden 12 hengen ryhmästä kattamaan koko tulosityksikön henkilöstön. Avainhenkilöt osallistuivat foorumityöskentelyyn koko viiden vuoden ajan (alaluku 3.2.3). Avainhenkilöt hankkivat tällöin yhteistyöverkoston kehittämiskokemuksensa osallistumalla foorumityöskentelyyn. Tämän 12 avainhenkilön kehittämiskokemuksen olen haastattelujen avulla koonnut osaksi tutkimusaineistoja.

Tietoruutu 5.1 Kehittämisohjelma 2000+ kehitysfoorumin kuvaus



Foorumityöskentelyn osallistujat edustivat toimintopohjaisen organisaation vastuura-kenteita (asiakkaat, markkinointi, tuotanto, logistiikka). Näitä toimintoja edustaneiden vastuuhenkilöiden lisäksi foorumille kutsuimme ns. osaamiskeskusten (asiakas-palvelu, jakelulogistiikka, tuoteuudistus, tekninen kehitys) ja tukipalvelujen (talous-hallinto ja henkilöstöhallinto) vastuuhenkilöt. Kehittämisohjelma 2000+:n yhteisenä tavoitteena oli siirtyä toimintokohtaisesta työskentelystä tietointensiivisten palveluprosessien muodostamaan yhteistyöhön. Työn alkuvaiheessa kehitimme osallistuji-en kanssa uuden liiketoiminnan ajatuksellista mallia kuvaamalla funktiorajoja ylittä-viä palveluprosesseja viljelijän liiketoiminnan tarpeen näkökulmasta. Pidimme vält-tämättömänä sitä, että tällaisten palveluprosessien kehittämiseen otetaan kumppaneita mukaan, jolloin heidän voimavaroja voidaan kytkeä palvelujen monipuolistamiseen. Foorumityöskentelyssä kehitimme uudenlaisia yhteistyömuotoja, joiden avulla vilje-lijän liiketoimintaan kohdistetut palvelut olisi voitu tuottaa aiempaa tehokkaammin. Kehitysfoorumin työstä informoimme jatkuvasti Kemira konsernin ja Agron johtoa.

Tarjooman uusien palveluprosessien keksimisessä kohtasimme jatkuvasti kehittämis-tilanteita, joista osallistujilla ei ollut aiempaa kokemusta. Tällaisia kehittämiskohteita olivat erityisesti uudet tietopalvelut, niiden uudenlaiset yhteistyömuodot ja IT-teknologian uusimmat mahdollisuudet. Erityisen huomion kohteena olivat viljelijän alkutuotannossaan hyödyntämät tietopalvelut ja materiaalitoiminnan logistiset tieto-

palvelut. Näiden kahden palveluprosessin uudistaminen edellytti IT-teknologian työvälineiden kehittämistä. Monien keskustelujen kautta alkoi vuoden 1997 aikana syntyä ajatuksia siitä, että asiakaspalvelun ja materiaalilogistiikan tietopalustojen avulla olisi mahdollista kehittää kokonaan uusia ja tehokkuudeltaan ylivoimaisia palvelukonsepteja. Tämän työn tuloksena syntyivät Farmitin ja Moveren perustamisen aihiot (ks. tietoruudut 4.2, 4.3). Tässä vaiheessa tulossyksikön johdolla ei ollut vielä riittävää konsernin johdon tukea, että uusien yritysten perustaminen olisi ollut mahdollista. Siitä huolimatta me kuitenkin jatkoimme asiakaspalvelun ja materiaalilogistiikan tietopalustojen kehittämistyötä.

Tulosyksikön johdon ydinryhmän henkilöt kuvasivat Kehittämisojelma 2000+ forumityöskentelyä seuraavasti:

”Vetäjä kokosi ympärilleen omien avainhenkilöiden kehitysfoorumin, jossa liiketoiminnan kehitystilanteita käsiteltiin avoimesti ja niistä tehtiin tulkintaa. Forumityöskentelylle oli tyypillistä hyvin pitkät maratonkeskustelut. Niissä käsitelimme myös ihmisten käyttäytymiseen liittyvää problematiikkaa. Vetäjän osallistuminen näihin tilaisuuksiin oli hyvin oleellinen, koska muilla oli silloin mahdollisuus saada tietoa konsernin tilanteista ja linjauksista sekä tulkita niitä omista näkökulmistaan.”

”Kehittäminen lähti ympäristömuutoksesta ja asiakkaista. Kehittämisen ideana oli saada aikaan uudistumista ihmisten ajatustavoissa ja käyttäytymisessä. Foorumin työskentelytapa on ollut hyvä. En muuttaisi sitä. Elementit olivat hyviä. Ideana ohjelmassa oli, kuinka pääsee lähelle ihmistä. Ihmisten käsitys itsestään kehitti omaa ajattelua, toisten lähestymistä, joustavuutta ja erilaisten ajatustapojen ymmärtämistä.”

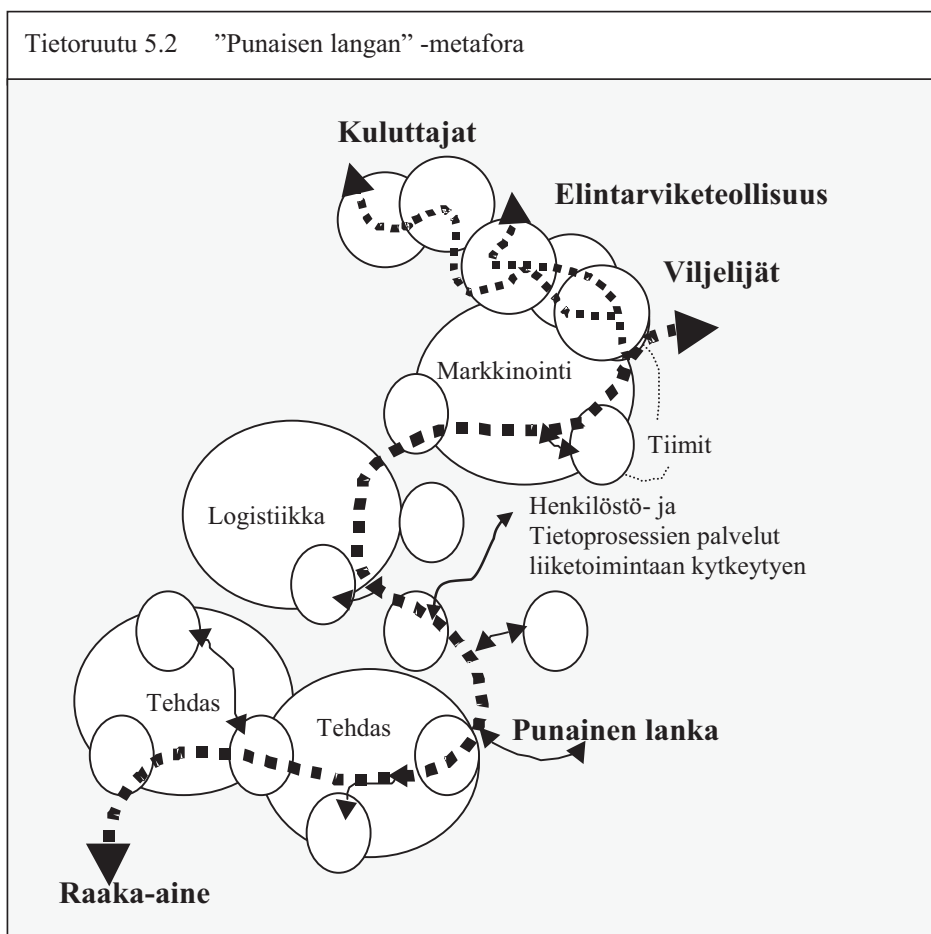
Kehittämisojelma 2000+:n laatiminen ja monitahoisten foorumien organisointi laitoivat liikkeelle yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottamisen. Kehittämistapa oli erilainen verrattaessa sitä aiempaan lannoiteliiketoiminnan hierarkkiseen ja kustannustehokkuuteen pohjautuvaan kehittämistapaan. Tästä aiheutui jännitteisiä tilanteita kehitystä eteenpäin vievien henkilöiden ja vanhaan toimintatapaan tukeutuvien henkilöiden välillä.

*Miten tulossyksikön johtona kehitimme näkemystä uudesta liiketoiminnasta?*

Forumityöskentelyssä ”punaisen langan” -metaforasta tuli yksilöiden ja ryhmien ajatustapoja yhdistävä tekijä. Sen ensimmäinen kuvaus tapahtui Uudenkaupungin tehtaalla. Pidimme tehtaalla kehitystilaisuuden, jossa kuvasin uuden liiketoiminnan ajatuksellisen mallin ideaa. Olin piirtänyt kalvolle ”punaisen langan”, jolla yhdistin



kuluttajan toiminnan välivaiheiden kautta lannoitteiden raaka-aineeseen (tietoruutu 5.2). ”Punainen lanka” kuvasi yhteisölliseen liiketoimintaan kytkeytyviä erilaisia uusia toimijaryhmiä. Tavoitteenani oli viestiä, että jokaisen tiimin toiminnalla on oma tarkoituksensa uudessa liiketoimintatavassa. Jokaisen tiimin toiminnan tehokkuutta arvioimme lisäarvona loppuasiakkaan toiminnassa. Tehtaan työntekijät ja heidän esimiehensä olivat tilaisuudessa mukana. Ennen tilaisuutta kävimme keskustelua esimiesten ja henkilöstöedustajien kanssa lannoiteliiketoiminnan uudistamistarpeesta ja Kehittämishjelmasta 2000+. Tehtaiden henkilöillä oli hyvin vähän tietoa liiketoimintaympäristön muutoksista elintarvikeliiketoiminnan kokonaisuuden näkökulmasta. Palautteena ko. henkilöstötilaisuudesta sain, että ”informaatiossa kolahti vain yksi asia”, jonka osallistujat ymmärsivät eli ”punainen lanka”.



”Punaisen langan” -metaforan avulla havainnollistimme sitä, miten tarjooman yhteiskehittelyyn mukaan tulevat toimijat ylittävät aiempia yrityskohtaisia ja juridisia toimintarajoja. Uuden liiketoiminnan kehittämistavoitteena oli luoda toimijoiden kesken tarjooman yhteiskehittelyyn pohjautuva verkosto, joka hyödyntäisi viljelijän koko liiketoiminnan potentiaalia. Toimintoja yhdistävän ”punaisen langan” -metaforan avulla kytkimme jokaisen tiimin loppuasiakkaan palvelutuotantoa toteuttavaan tehtävään. Tällöin kertomalla ”punaisesta langasta” viestimme hahmotustamme yhteistyöverkoston tarjooman ajatuksellisesta mallista (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, alaluku 2.2). Tämä loi mahdollisuuden mukaan tuleville toimijoille tuoda esille näkemyksensä omista lähtökohdista, rajoitteista ja reunaehdoista, mikäli siirtyminen uuteen liiketoimintatapaan tapahtuisi.

Vuonna 2001 olen kirjannut seuraavaa tulossyksikön avainhenkilöiden kommentteista koskien yhteisen näkemyksen hahmottamista uudesta liiketoimintatavasta ja kehittämistyön tarkoituksen ymmärtämistä:

”Vanhasta luopumisen tuska oli valtavan suuri. Asiakaslähtöisyys-ajatusmalli oli ihan erilainen kuin tuotepohjainen malli. Asiakaslähtöisyys on antanut impulssia uuden ja vanhan tiedon yhdistymiselle. Tämä muutos ei tapahtunut naksauttamalla – vaan hiljalleen askel kerrallaan”.

”Agrossa käynnistetyt prosessikuvaukset antoivat paljon ajatuksia prosessien muodostamiseen. Kuitenkin prosessikuvaukset koettiin ylhäältä tulevaksi saneluksi ja käskyjen antamiseksi. Ihmiset tulisi saada itse tekemään omien työprosessien kuvaukset. Tämä laukaisisi organisaatiossa voimia eteenpäin. Tämä työvaihe lähti liikkeelle vuoden 1996 keskustelujen pohjalta.”

Uuden liiketoiminnan ajatuksellisen mallin kuvaaminen yli yritysrajojen menevänä toimintana loi näkemystä yhteistyöverkostosta, jossa viljelijän liiketoimintaan kohdistuneita palveluja kehitetään hyödyntäen kumppaneiden voimavaroja. Tämä oli välttämätöntä, koska Kemira konsernin voimavarat olivat niukat. Tarjooman kehittämisen kuukausittaiset käsittelyt foorumityöskentelyssä syvensivät näkemystä yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista. Kehitystyön edetessä yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottamiseen tarvitsimme myös mahdollisten mukaan tulevien kumppanien näkemyksiä. Tällöin tarjooman ajatuksellista mallia kehittävien toimijoiden joukko jatkuvasti laajeni.

*Miten arvioimme kumppaneiden voimavarojen hyödyntämistä?*

Vuonna 1997 yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämistyö laajentui markkinointiväen keskuudessa. Kytkimme yhteistyömuotojen kehittämiseen myös elintarviketeollisuuden yrityksiä, jotka jalostivat tuotteita kuluttajan käyttöön. Elintarviketeollisuuden yrityksiä kiinnosti sopimus pohjainen yhteistyö esim. viljatilojen kanssa. Tehtaiden ja viljelijöiden kesken tehtyjen yhteistyösopimusten kautta oli mahdollista vaikuttaa viljan alkutuotantoon, jotta vilja raaka-aineena täyttäisi teollisuuden haluamia laatu kriteereitä. Sopimus pohjainen viljely kytki viljelijöiden alkutuotannon ja sitä jalostavan teollisuuden yhteiskehittelyyn, jonka avulla kuluttajan tarpeisiin voitiin kehittää tuotteiden alkuperän ja laadun jäljitettävyyden kriteerit täyttäviä elintarvikkeita.

Esimerkiksi mallasohraa teollisessa prosessissa käyttävällä yrityksellä oli mahdollisuus viljelijäkohtaisten yhteistyösopimuksien avulla hankkia viljaa, joka oli tuotettu sellaisin menetelmin, että vilja täytti mahdollisimman hyvin teollisten prosessien ja kuluttajien arvostamat laatuvaatimukset. Tällaisten sopimussuhteiden aikaansaaminen edellytti, että Agro Suomen ja mallasyrityksen edustajat kehittivät yhdessä ohranviljelyn alkutuotantoon tieto-ohjelmia. Näihin viljelijäasiakkaan käyttöön kohdistettuihin ohjelmiin kytkettiin mukaan palvelutuottajien tiedot ja teollisuuden tiedot. Tieto-ohjelmien avulla viljelijä pystyi simuloimaan erilaisia tuotannollisia vaihtoehtoja tehdessään alkutuotannon päätöksiä oman tilansa tuotanto-olosuhteissa. Viljelijän ja mallasfirman yhteiskehittelyn kautta oli mahdollista nostaa Suomessa tuotetun mallasohran käyttöarvoa elintarvikkeiden laatua korostavassa arvoketjussa.

Timon kommenttien mukaan yrityskohtaiset ”kumppanuuskeskustelut käynnistyivät kuitenkin aina alusta”. Kumppaneiden oli vaikea ymmärtää, että heidän täytyisi muuttaa omia toimintatapojaan radikaalisti. Timon mukaan eteneminen useissa keskusteluissa vaatiikin ”oikeitten ihmisten valintaa keskustelukumppaneiksi”. Tällä Timo tarkoitti sitä, että keskusteluissa piti olla mukana yrityksiensä strategista johtoa. Tarvittiin useita keskusteluja ennen kuin ajatusmallien tasolla alkoi syntyä hedelmällistä vuorovaikutusta. Timon kuvaus toi esille, että verkostoyhteistyöhön mukaan tulevilta yrityskumppaneilta edellytettiin ajatuksellisen mallin kehittämistä heidän

oman liiketoimintansa lähtökohdista, ennen kuin yhteiset toimenpiteet voitiin laittaa alulle. Yhteiskehittelyyn mukaan tulleilta yrityskumppaneilta edellytettiin useissa tapauksissa heidän oman liiketoiminnan ansaintatavan uudistamista.

Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin laajentamista yrityskumppaneiden kanssa tehtävään yhteistyöhön Timo kuvasi seuraavalla tavalla:

”Keskustelut kumppaneiden kanssa olivat välillä aika tiukkoja. Monien yritysten henkilöiden lähtövalmiudet verkostomaiseen yhteistyöhön olivat alussa alhaisia. Tällöin meidän roolimme oli vaikuttaa kumppaneiden ajatustavan kehittymiseen. Useissa tapauksissa olemme edenneet. Yhteydet yritysten johtoon ovat aina välttämättömiä. Yhteistyösuhteiden uudistaminen on osapuolille hyvin strategista, koska yhteistyöhön mukaan tuleminen kautta kumppanit kytkevät oman liiketoimintansa lähtökohdat ja tavoitteet osaksi tarjoaman yhteiskehittelyä. Keskusteluissa on synnytettyä luottamusta. Intressit ovat välillä ristikkäisiä. Keskustelut ja kehittyminen on aikaa vaativa prosessi.”

Kumppaneiden kanssa käydyt keskustelut toivat esille, että EU:n aikaansaamat muutokset kohdistuivat kaikkiin elintarvikealan yrityksiin. Siksi syntyneessä tilanteessa tulosityksikön johdon kanssa koimme tarvetta käydä keskustelua kaikkien keskeisten elintarvikealan yritysten kanssa. Tällaista laajaa kumppanuuskeskustelua tarvitsimme myös sen takia, että tarjoaman kehittäminen kohdistui viljelijän koko liiketoimintapotentiaaliin. Tarjoaman kehittäminen kohdistui erityisesti viljelijän alkutuotannonsaan hyödyntämiin palveluohjelmiin ja materiaalilogistisiin palveluohjelmiin. Kehitysfloorumin monitahoisten keskustelujen kautta näkemyksemme vahvistui siitä, että tarjoaman yhteiskehittelyn kautta olisi mahdollista luoda elintarvikkeiden laatua korostava arvoverkko, joka ulottuu kuluttajan tarpeista alkutuotantoon.

*Miten tulosityksikön johtona koettelimme yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin toimivuutta?*

Suomen tulosityksikön johdon oli vaikeaa saada oman organisaation henkilöstö ymmärtämään EU:n aikaansaamia ja osittain vielä edessä olevia muutoksia. Tämän takia organisoimme useita tilaisuuksia, joissa kerroimme toimintaympäristön ja markkinoiden muuttumisesta. Näiden tilaisuuksien tavoitteena oli saada henkilöstö ajattelemaan omien työtapojensa uudistamisen välttämättömyyttä. Esimerkiksi Olavi ja Timo kutsuivat markkinoinnin ydinjoukon eli noin 25 henkilöä keväällä 1996 Porkka-

laan (tietoruutu 5.3). Tilaisuudessa johto kuvasi omalle välle mahdollisimman aidon mutta kuvitellun kilpailutilanteen. Ajatuksena oli ikään kuin testata oman markkinointiväen valmiutta toimia radikaalissa murroksessa. Seuraavassa tietoruudussa on Olavin ja Timon kuvaus Porkkalan tilaisuudesta.

<p>Tietoruutu 5.3 Markkinatilanteen murroksen kuvaaminen – Porkkalan tilaisuus 1996</p>
<p>”Painetta organisaatioon piti lisätä, mitä tehtiin esim. Porkkalan tilaisuudessa 1996. Tällöin oli koolla koko markkinointiväki, jolle lavastettiin todellisen tuntuinen kilpailu-uhka. Markkinointiväelle kerrottiin, että uusi yrittäjä oli tullut markkinoille. Yrittäjä purki isoa lannoitteiden laivalastia Kotkan satamassa. Tilanne kuvattiin todelliseksi tekemällä sanomalehden (Maaseudun Tulevaisuus) etusivu lehden painossa uusiksi. Etusivulle oli tekaistu lannoitelaivan Kotkaan tuloa kertova uutinen. Osallistujat valjastettiin käsittelemään kriisitilannetta. Aluksi osallistujat uskoivat, että uusi kilpailija oli tullut reviiirille. Näin organisaation avaintoimijoita piti herättellä. Raju herätys omaan oppimiseen oli saatava aikaan erilaisin konkreettisin keinoin.”</p>

Vuoden 1997 alussa tulosityksikön johdon kanssa koettelimme yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin toimivuutta myös Suomen tulosityksikön laajemmassa esimieskunnassa. Organisoimme ns. Airportin seminaarit. Näissä kolmen päivän kehitystilaisuuksissa oli mukana tulosityksikön laaja esimieskunta, noin 60 henkilöä jakautuen kahteen seminaariryhmään (Raportti; Airport seminaarit 1997). Tilaisuuksien tavoitteena oli viestiä esimieskunnalle näkemyksistämme lannoiteliiketoiminnan edessä olevasta välttämättömästä uudistamisesta. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmät kuvasivat lannoiteliiketoiminnan toimintaympäristön muutoksia (kuva 4.3). Visiotyötä tehtäessä EU:n aikaansaamien muutosvoimien kuvaukset toimivat liiketoiminnan tulevaisuuslähtöistä orientaatiota kehittävänä työvälineenä. Kuvasimme viidessä ryhmässä uuden liiketoimintatavan ajatuksellisen mallin elementtejä seuraavista näkökulmista: (1) maatalan ja viljelijän näkökulma, (2) elintarviketeollisuuden näkökulma, (3) kuluttajien ja jakelukaupan näkökulma, (4) IT-teknologian synnyttämien uusien palveluratkaisujen näkökulma ja (5) materiaalilogistisen yhteistyön näkökulma (ks. tietoruutu 5.1). Kehitysryhmien raporteista kokosimme yhteistä näkemystä yli yritysrajojen menevästä liiketoimintatavasta. Näin Airport-seminaarin ryhmä täydensi tu-

losyksikön johdon ydinryhmän näkemystä yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista ja sen kehittämisen välttämättömyydestä.

Airportin seminaariryhmissä kirjasimme esille seuraavia uuden liiketoimintatavan kehittämiskohteita:

”Miten tarjooman palveluprosessit liittyvät yhteen, kehittäminen vaatii syvää yhteistyötä”

”Syvennettävä elintarviketeollisuuden roolia muutoksessa.”

”Miten tiimit ja niiden yhteistyömuodot muodostavat asiakasprosessin?”

”Ajatuksellisen mallin muutos on vietävä viimeiseen toimijaan saakka”.

”Tarkennettava sisäiset prosessit ja niiden kytkentä ulospäin ja loppuasiakkaisiin.”

”Miten aidosti henkilöt ovat sitoutuneet työhön vai ovatko he jämähtäneet sen ulkopuolelle.”

Seminaariin osallistujien kommenteissa oli havaittavissa, että henkilöt tulkitsivat ja ymmärsivät ulkoisen muutoksen välttämättömyyden ja merkityksen uuden liiketoiminnan kehittämisessä. He kokivat kuitenkin vaikeuksia ideoida tulevaisuuteen suuntautuvaa toiminnallista mallia ja sinne etenemisen reittiä (tietoruutu 5.4). Keskustelut nostivat esiin esimiesten kokemia erilaisia lähtökohtatilanteita ja valmiuksia, reuna-ehtoja sekä rajoitteita uuteen toimintatapaan siirtymiselle.

Lannoiteliiketoiminnan uudistamiseen liittyneet keskustelut esimieskunnan kanssa vahvistivat tulossyksikön johdon ymmärrystä siitä, että uuteen liiketoimintatapaan siirtyminen vaatii pitkäaikaista kehittämistyötä. Tällöin tulossyksikön johdossa ymmärsimme, että liiketoiminnan kehittäminen edellyttää laajan esimieskunnan ja ulkoisten kumppanien kytkemistä kehittämistyöhön mukaan ja heidän lähtökohtien ja odotusten kuuntelemista. Seuraavassa tietoruudussa (5.4) on tulossyksikön avainhenkilöryhmän esille tuomia ajatuksellisia hahmotuksia siitä, miten he henkilökohtaisista lähtökohdistaan ja valmiuksistaan kehittivät oivalluksia uudesta liiketoiminnasta ja ajatuksien kehittyessä motivoituivat uuden liiketoimintakonseptin kehittämistyöhön.

Tietoruutu 5.4 Esimerkkejä avainhenkilöiden ajatuksellisista hahmotuksista liiketoimintatavan uudistamiseen (lähteenä 12 avainhenkilöiden haastattelut)

”Tässä tilanteessa konsultin tuomat kokemukset ja työtavat uuden liiketoiminnan ajatuksellisesta mallista toivat hyvää tukea kehittämistyöhön. Jokaisen esimiehen osalta uuteen liiketoimintatapaan siirtyminen edellytti omalla työuralla kehittymistä, kun uusiin esimiesrooleihin siirryttiin. Työvaiheeseen osallistuivat kaikki esimiehet Ollista alkaen ’tasapäisinä työryhmien jäseninä’.”

”Minulle kehittyi visiomainen ajattelu, koska silloin pienetkin asiat voi nähdä visiolinjan mukaan tapahtuvaksi. Tällainen keskustelu auttaa työstämään myös oman toiminnan uudistamista. Haasteellista oli materiaaliprosessin kehittäminen, koska asiakasprosessin muutokset näkyivät aina myös materiaalipuolella. Kukaan ei kyseenalaistanut muutostarvetta, mutta muutoksen toteuttaminen johti henkilöitä lähestyttäessä hankaukseen.”

”Teimme lannoiteliiketoiminnan tutkimusta hyvin eristettynä asiakasprosesseista. Asiakkaista meillä ei ollut hajuakaan, järkyttävää. Oli vaikea nähdä, oliko jokin projekti iso vai pieni, me vain teimme sen. Meiltä ostettiin erillisiä tutkimuksen suoritteita. Teimme toimeksiantoja ja jätimme loppuraportin emmekä tienneet, mitä sille tapahtuu. Koimme olevamme toiminnan objekteina.”

*Minkälaisia ongelmatilanteita syntyi, kun huomio kohdistettiin uuden liiketoiminnan ajatuksellisen mallin kehittämiseen?*

Tulosityksikön johto joutui käsittelemään tilanteita, joissa esille nousi epäuskoa uuteen kehittämistapaan ja pelkoa siitä, että vanhaan johtamistapaan jossain vaiheessa kuitenkin palataan. Uuden toimintatavan viestiminen synnytti yksilöissä ja ryhmissä erilaisia suhtautumistapoja kehittämistyöhön. Ne ilmenivät tulosityksikön henkilöiden vuorovaikutussuhteissa erilaisena orientaationa kehittää uutta ajatuksellista mallia. Siksi yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista viestiminen oli erilaista, mihin Kemirassa oli totuttu. Ennen odotettiin, että joku tulee kertomaan, mitä pitää tehdä. Seuraavassa tietoruudussa (5.5) on avainhenkilöiden haastatteluista esille nostamia ajatuksellisen mallin kehittämisen erilaisia näkökulmia ja haasteita niiden yhteensovittamiseksi.

## Tietoruutu 5.5 Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämisen näkökulmia

”Vallitsi perinteinen varuillaanolo. Uskottiin, että tämä on taas jotain ohimenevää”.

”Ihmiset alkoivat tehdä erilaista tulkintaa muutoksesta ja siihen vaikuttamisesta. Ihmisillä oli erilainen tarkastelutapa. Ihmisten toimintaa voidaan tulkita esim. ai-vodominanssien mukaisin orientaatioin. Esiintyi sekä tulevaisuuteen meneviä ajatuksia mutta myös sen täysiä vastakohtia.”

”Epäselvyyttä oli siitä, että edetäänkö funktiopohjaisella vai prosessimaisella ajattelutavalla. Todellisia päätöksiä ei uskallettu tehdä. Johtaminen oli sokeripalojen johtamista.”

”Keskeiset vaikuttajat Kemiran muutoksessa eivät pystyneet muodostamaan koalitiota. Se on ollut yksi kehitysprosessia estävä tekijä. Avainhenkilöt ovat muodostaneet epävirallisen verkoston, joka on vienyt muutosta eteenpäin. Virallinen kehityssryhmä ei ole pystynyt muodostamaan yhtenäistä kehitystiimiä. Estävänä tekijänä on ollut avoimuuden puute.”

”Vanha toimintamalli ja työtavat ovat olleet hyvin arvostettuja. Kun ei olla varmoja uudesta toimintamallista, haetaan tukea ja tasapainoa aikaisemmasta tavasta toimia. Kyseessä on myös vanhojen arvojen nouseminen välillä pintaan. Ne eivät toimi uudessa toimintamallissa.”

”Aito yhteistyö puuttui. Vetäjien motivaatio ei ollut paras mahdollinen. Kriittinen kohta oli se, että yritettiin lähteä toimimaan, mutta esimiehet olivat vanhassa kiinni. Tämä johti siihen, että muutoksen jälkeen rakenne ja ihmiset olivat ainakin tehtaalla aika samat.”

Haastatteluissa avainhenkilöt kuvasivat yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin synnyttämiä tuntemuksia hämmäntäviksi sen takia, että siihen liittynyt keskustelu ei tuonutkaan esille selkeitä etenemistratkaisuja. Toisaalta koettiin, että aiemminkin oli laitettu liikkeelle kehitystoimenpiteitä, jotka eivät olleet onnistuneet. Tämän takia lannoiteliiketoiminnan tulevaisuuteen liittynyt keskustelu oli jatkuvasti kovalla koe-tuksella. Seuraavaan tietoruutuun (5.6) olen koonnut 12 avainhenkilön kokemia ja esille tuomia ”kiikkulautamaisia” -tilanteita hahmotettaessa yhteistyöverkoston yhteistä kohdetta.



Tietoruutu 5.6 Esimerkkejä avainhenkilöiden ”kiikkulautamaisista” tuntemuksista hahmotettaessa uutta liiketoimintatapaa

”Kun tulin Kemiraan, koin kehitystilanteen ristiriitaiseksi omaan näkemykseen ja kokemukseen nähden.”

”Omassa porukassa koin vaikeuksia, kun porukat eivät lähteneet mukaan. Valmiudet olivat alhaiset ja silloin olisi pitänyt käyttää tiukempaa otetta.”

”Ymmärtämisen valmius ja halun määrä tulee olla synkroonissa.”

”Porukka ei ole ollut halukas muutokseen. Viime vaiheessa luottamus mureni. Sovittiin, mitä olisi pitänyt tehdä, mutta ei kuitenkaan tehty.”

”Saneerausluonteinen muutos olisi saattanut mennä läpi Kemiran kulttuurissa, koska siihen oli opittu ja sitä on ennen tehty. Se ei olisi kuitenkaan johtanut haluttuun päämäärään.”

”Kukaan ei kyseenalaistanut muutostarvetta, mutta muutoksien toteuttaminen johdatti yksilöitä lähestyttäessä hankaukseen. Vain äärimmäisen harvat toimivat tukihenkilöinä.”

”Kemira konsernissa kehittämispaineet koettiin suurena, koska pörssiyhtiönä johdon tuli vastata toimenpiteitä viestiessään analyytikkojen odotuksiin. Lannoitetoimialan luopumisen mahdollisuudet olivat olemassa.”

”Saneerauksia vastaan jouduttiin puolustamaan omaa näkemystä. Itse uskoin prosessimaiseen ajatteluun. Saneerausluonteiseen lähestymiseen tuli hylkimisreaktio. Jouduin toimimaan joustopuskurina.”

”Ajatus Agron ja Agro Suomen kehittämisohjelman tarpeesta ja muodosta ei ollut yhteinen. Samaan aikaan oli tarjolla keskenään kilpailevia vaihtoehtoja.”

Olen edellä kertonut (alaluku 3.2), että kehittämistyössä hyödynsimme henkilötasolle ulottuvaa kognitio-orientaation tunnistamistapaa. Sen avulla pystyimme keskustelemaan ihmisille ominaisesta ajattelusta, kun tulevaisuuteen suuntautuvaa näkemystä yhteisestä kohteesta kehitettiin. Henkilökohtaisten kognitio-orientaatioiden erilaisuuksien esille tuominen ja yhteistä kohdetta hahmotettaessa erilaisuuksien hyödyntämisen korostaminen oli tärkeää sen takia, että silloin pystyimme saamaan keskusteluun uutta luovan ja positiivisen ilmapiirin. Näistä keskusteluista mielenkiintoisena esimerkkinä on Uudenkaupungin tehtaan esimieskunnan kanssa käymäni keskustelu. Foorumityössä vertasimme tehtaan johdossa olleiden *insinöörien ajatustapakartoitusten tulosteita*. Seitsemän insinöörin ryhmän vahvimpana ominaisuutena oli jo koettua toimintatapaa painottavat ja operatiivista tehokkuutta korostavat kognitio-ominaisuudet (alaluku 3.2.3; A ja B -dominanssit). Keskustelussa insinööriryhmä tunnisti, että he hakivat ratkaisumalleja lannoiteliiketoiminnan tulevaisuussuuntaiseen kehittämiseen tukeutumalla jo koettuihin toimintatapoihin (ks. Tainio 2011; ’insinööriys’). Toisaalta ryhmä tunnisti heikoimmiksi ominaisuuksikseen tulevaisuu-

teen suuntautuvat ja uudenlaista yhteistyötä painottavat ominaisuudet (C ja D -dominanssit). Keskustelu toi esille, että tehtaan johto oli uusien insinöörien valintaa tehdessään arvostanut eniten itselleen ominaisia kognitio-ominaisuuksia, jotka ratkaisuja tehtäessä korostivat tukeutumista jo koettuun ja todistettavissa olevaan (A ja B). Ryhmä ymmärsi, että he muodostivat kognitio-ominaisuuksiltaan homogeenisen joukon. Ongelmatilanteissa he olivat oppineet tukeutumaan johdon käynnistämiin kustannusten alentamistoimenpiteisiin, joihin myös konsernin johto tukeutui. Tällöin ryhmä ymmärsi, että uuden toimintatavan kehittämisessä heidän oppimishaasteena oli tiedon hankkiminen muuttuvasta ympäristöstä, uuden tiedon käsittely ja sen avulla uusien oivalluksien kehittäminen omassa työssä edessä olevista muutoksista.

Kognitio-ominaisuuksien tunnistaminen ja niihin liittyneet keskustelut olivat tällöin työvälineinä kehitettäessä näkemystä yhteistyöverkoston toimintatavasta ja sovitettavissa erilaisia näkemyksiä yhteiseksi ajatukselliseksi malliksi. Mikäli kehittämistyössä ei olisi ollut käytössä kognitio-ominaisuuksien kartoituksia työvälineinä, ei keskustelujen avaaminen henkilötason ajatusmallien uudistamiseen saakka olisi ollut mahdollista. Ilman tietoja henkilökohtaisista kognitio-ominaisuuksista ja niiden taustateorioista avainhenkilöt eivät olisi voineet käydä keskustelua ihmisten erilaisista taipumuksista uuden toimintatavan luomiseen. Tällöin emme olisi pystyneet lisäämään ihmisten kesken ymmärrystä vaikeuksista, joita ihmisillä on, kun erilaisia ajatuksellisia hahmotuksia sovitetaan yhteen. Erilaisten ajatustapojen tunnistaminen ja niiden yhteensovittaminen oli kuitenkin välttämätöntä kehitettäessä oivalluksia yhteisen kohteen löytämiseen ja sen jatkuvan muutoksen ymmärtämiseen.

*Miten avainhenkilöt kuvasivat tulosityksikön johdon toiminnan hahmotettaessa uutta liiketoimintatapaa?*

Avainhenkilöt korostivat haastatteluissa sitä, että tulosityksikön johdon rooli oli hyvin tärkeä yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia hahmotettaessa. Tulosityksikön johto organisoி edellä kuvaamani (tietoruutu 5.1) kehitysfoorumin, rakensi sen pelisäännöt, kertoi uuden liiketoimintatavan kehittämistyöstä useilla henkilöstöä mukaan ottavilla foorumeilla sekä myös kumppanuussuhteissa. Samanaikaisesti Olavin ja Timon kanssa organisoimme Agron ja konsernin johdon tapaamisia ja niissä myimme uuden

liiketoimintatavan kehittämisen ideaa. Seuraavaan tietoruutuun (5.7) olen koonnut avainhenkilöryhmän esille tuomia näkemyksiä siitä, miten he kuvasivat tulosityksikön johdon toimintaa – lähinnä Olavin ja Timon toimintaa – hahmotettaessa yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia.

**Tietoruutu 5.7 Miten avainhenkilöt kuvasivat tulosityksikön johdon toimintaa hahmotettaessa yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia?**

”Avoimuus lisääntyi Ollin aikana – tiedon panttaus väheni. Ollissa syntyi näkemys uudesta liiketoiminnan logiikasta. Yhtäkkiä annettiin ihmisille paljon enemmän tilaa ajatella kuin aikaisemmin. Ydinporukka on uskaltanut keskustella keskenään, mutta ison Agron suuntaan katsottiin huomattavasti tarkemmin kenelle puhuttiin ja mitä puhuttiin.”

”Vetäjän roolissa energia oli voimakkaampi kuin organisaation synnyttämät ristiriidat. Se vaati voimakastahtoista henkilöä. Uhkana oli, miten vetäjä kestää tilanteen ja ristiriitojen jatkuvan käsittelyn. Jaksako vetäjä säilyttää tämän linjauksen, vai notkahtaako hän jossain vaiheessa perinteiseen kulttuuriin. Toimintaympäristön muutos linjasi jatkuvasti vetäjän ajatuksia vaikeuksista huolimatta.”

”Vetäjä oli sisäistänyt itselleen Kemiran keskeisimmän liiketoiminnan hengissä pitämisen. Keskustelussa tuli esille ”kruunun jalokivien” säilyttäminen. Tilannetta kuvattiin ”elämisen ja kuoleamisen” vaihtoehtojen tarkasteluksi. Vetäjän oma prosessi oli henkilökohtaisesti jatkuvaa kypsyttelyä vaiheesta toiseen. Keskustelut konsultin kanssa antoivat tukea ja ymmärrystä.”

”Sisäisesti käynnistetty muutos kulminoituu yksikön vetäjään, Olliin, hänen persoonaan ja panokseen sekä uskoon. Hän otti porukan mukaan heti alusta. Ihailen Ollin näkemystä. Sitoutumisprosessi onnistui. Kaikesta näki, että Olli itse uskoi. Yleismaailmallinen tilanne oli aistittavissa ja muutokset nähtävissä. Esimieskunnassa kukaan ei kyseenalaistanut tarvetta ja suuntaa.”

Olavin omissa kommenteissa tuli esille seuraavanlaisia ajatuksia:

”Minulle ei ole tyypillistä keskeyttäminen. Olen oppinut tämän jo keskikouluajana. Itse piti pärjätä. Uusiin asioihin piti löytää ratkaisut. Olen voimakas tekijä perusluonteeltani. Suoritustarve on koko sisarusparvessa ollut suuri. Vanhemmat opettivat, että asiat eivät saa jäädä vyyhdille. On itse mietittävä ja löydettävä ratkaisut.”

”Henkisesti vuoden 1997 tilanteessa olin aika yksin. Kehittämisestä raportoititiin johtoa. Sen syvän sisällön ymmärtämisen problematiikka tuli esille henkilöillä, jotka eivät itse olleet muutoksessa mukana. Suomen yksikön kehittämisen pilottimainen rooli oli hyvä, mutta sekin oli aika irrallinen. Kehittämisen termistö oli erilaista ja vaikeasti muille tulkittavissa. Kansainvälisen Agro-yksikön prosessikuvauksista minun mielestäni puuttui sielu ja se oli konemaista hommaa. Siitä puuttui paikallisen markkinatilanteen lähtökohta. Agro-yksikön kehittämistavat olivat erilaisia verrattaessa niitä yhteistyöverkoston kehittämistapoihin”. Oma energia on tullut uskosta ja aiemmasta kokemuksesta ja ympäristön rajusta paineesta. Oma lukeminen, johtamisominaisuuksien tunnistaminen ja yhteistyöverkoston kehittämismenetelmiin tutustuminen ovat auttaneet.”

Vahvaa sitoutumista ilmensi myös markkinoinnin vetäjän, Timon kommentit:

”Olen sitoutunut Agroon. Jos näen, että olen oikealla asialla, niin vien sitä. Haluan, että nopeasti muuttuvassa maailmassa tulee menestystä. Agron menestys on tärkeä pointti Kemira konsernin kannalta – jos Agro ei ole riittävä – ei Agroa ole. Kyllä tämä on elämän ja kuoleman kysymys. Omat näkemykseni perustuvat aiempiin kokemuksiin kaupan alalta; oivallukset ja näkemykset. Kemirassa on hyvin suppea asiakasnäkemys, mikä on verkostomaisuuden laajentuessa muuttunut.”

Avainhenkilöiden haastatteluista kokoamani kommentit tuovat esille, että Olavi ja Timo käyttivät organisaation sisäistä toimivaltaa kehittäessään yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia ja tuodessaan sitä julki eri henkilöryhmille. Sisäisen toimivallan käyttäminen oli välttämätöntä, kun he houkuttelivat avainhenkilöitä yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseen. Koetellessaan yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia he antoivat muille toimijoille tilaa, kun he kuuntelivat muita toimijoita heidän omista lähtökohdistaan. He haastoivat avainhenkilöitä tuomaan omat näkemyksensä esille. Tällöin Olavin ja Timon sekä avainhenkilöiden välille syntyi jatkuva vuorovaikutussuhde yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseksi. Samalla Olavi ja Timo myös ymmärsivät, että yhteistyöverkoston kehittäminen ei ollut mahdollista vain tulosityksikön sisäisenä työnä, vaan työ oli tehtävä läpinäkyväksi uuteen toimijayhteisöön mukaan tuleville yrityskumppaneille.

### **Minkälaiset kehitysristiriidat tulivat esille herätyksen areenalla kehitettäessä yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia?**

Edellä kuvatut herätyksen areenan tapahtumasarjat tuovat esille tulosityksikön johdon monitahoiset kehitysristiriidat, kun kehitettiin yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia, jonka avulla irrottautuminen funktiopohjaisesta toimintatavasta lähi liikkeelle. Tulosityksikön johdon kehitysristiriidat näkyivät ensiksikin siinä, että johto tunnisti lannoiteliiketoiminnan kustannuksien alentamiseen liittyneiden kehittämistapojen riittämättömyyden EU:n aikaansaamassa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Tulosityksikön johto kohtasi myös kehitysristiriitoja ottaessaan avainhenkilöitä ja yrityskumppaneita mukaan tarjooman ajatuksellisen mallin kehittämiseen, jonka tavoitteena oli palvelukäytänteiden kehittäminen viljelijän liiketoimintapotentiaaliin. Ristiriitoja nousi esiin, kun tarjooman palvelujen tietopalustapohjaisessa kehittämisessä piti ottaa huomioon viljelijän ansaintatavan jatkuva muutos. Ristiriidat ilmenivät myös uutta ajatuksellista mallia kehittävien tahojen ja vanhaan toimintatapaan tukeutuvien tahojen välille. Toimijoiden välisiä ristiriitoja syntyi uusien toimijoiden mukanaan tuomista rajoitteista ja reunaehdoista sekä alhaisista valmiustasoista uuden ajatuksellisen mallin sisäistämiseen. Kun ajatuksellisen mallin kehittämiseen kytkeytyi uusia toimijaryhmiä, niin uusien toimijoiden mukaan tulemiseen liittyvät kehitysristiriidat nousivat uudestaan esille uusissa tilanteissa ja toimintamuodoissa. Tällöin

ajatuksellisen mallin kehittämiseen kohdistui jatkuva uudistamisen vaade ja siihen liittyivät myös vaateet toimijayhteisön jatkuvasta yhteisöllisestä oppimisesta. Kuvatut tapahtumasarjat tuovat esille myös sen, että yhteistyöverkoston toimintatavan kehittämistyössä tulosityksikön johtoa testattiin vastakkainasettelutilanteissa suhteessa konsernin johtoon, kun konsernin johto tukeutui kustannuksia alentaviin kehittämistapoihin. Näistä tilanteista tulosityksikön johdon piti selviytyä.

Tässä kuvatut herätyksen areenan kehitysrastit ja vastakkainasettelutilanteet ovat lähtökohtana, kun seuraavassa jäsennän laadullisia oppimiskynnyksiä ja hyväksynnän hankkimista yhteistyöverkoston kehittämistyölle ja sen jatkamiselle.

### **5.1.2 Mitä tulosityksikön johdon ydinryhmän oli ollut opittava, jotta se hahmotti yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ja sen toimeenpanon?**

Tulosityksikön johdon kohtaamien kehitysrastien erittelyssä ja niiden analysoinnissa olen hyödyntänyt luvussa kaksi (alaluku 2.2) esiteltyjä konseptitason muutoksen analysointiin kehitettyjä oppimisteoreettisia viitekehyksiä ja malleja. Niiden avulla tutkijat ovat tarkastelleet liiketoiminnan muodonmuutoksen haasteeseen joutuneita ja onnistuneita toimijaryhmiä. Tällaisten toimijaryhmien on pitänyt nykytilassa hahmottaa uuteen toimintaan siirtymisen välttämättömyys (mm. Scharmer 2007, *presencing*). Kun toimijat aistivat ja ennakoivat uuteen toimintaan siirtymistä ja kokevat sen välttämättömäksi, luo se edellytyksiä sille, että toimijoiden keskuudessa kehittyi näkemystä yhteisestä kohteesta ja keinoista jatkuvasti muuttuvan yhteisen kohteen hallintaan (mm. Engeström 2004). Yhteisen näkemyksen kehittämiseen uudesta liiketoiminnasta on liittynyt myös se, että toimijaryhmän on pitänyt viestiä muulle toimijayhteisölle uuteen toimintamalliin siirtymisen tarpeesta saadakseen avaintoimijoita mukaan ajatuksellisen mallin kehittämiseen. Muiden toimijoiden mukaan saamiseen on liittynyt avaintoimijoiden kuuntelua ja koettelua ottaen huomioon heidän omat lähtökohtavalmiudet yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi.

Seuraavassa jäsennän tulosityksikön johdon laadullisia oppimiskynnyksiä ja vastakkainasettelutilanteista selviytymistä.

*(a) yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottaminen yhteisöllisenä kehittämiskohteena*

Tulosityksikön johdon ja avainhenkilöiden ensimmäiseksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi olen jäsentänyt sen, että ydinryhmän piti oivaltaa yhteistyöverkoston ajatuksellinen malli ja siihen liittyen sen yhteisöllinen kehittämistapa siirryttäessä EU:n muuttamaan toimintamaailmaan. Tulosityksikön johto ymmärsi, että elintarvikealan muutokseen vastaaminen ei ollut mahdollista jatkamalla konsernin perinteisiä kustannusten alentamiseen kohdistuneita liiketoiminnan kehittämistapoja. Kun konsernin taloudellinen tilanne oli heikko, joutui tulosityksikön johto tukeutumaan keinoihin, joita se pystyi itse tuottamaan. Ydinryhmän yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin oivaltamiseen ja sen julkituomiseen kohdistui jatkuvasti vastakkainasettelua suhteessa muiden toimijaryhmien perinteisiin ajatustapoihin. Muut toimijaryhmät olivat orientoituneet odottamaan johdon käskyjä ja määräyksiä koskien kustannusten alenemistoimenpiteitä. Ydinryhmä ymmärsi, että yhteistyöverkoston tarjoaman ajatuksellisen mallin, sen elementtien ja työvälineiden kehittämiseen piti saada mukaan tulosityksikön avainhenkilöitä, yrityskumppaneita ja asiakkaita.

*(b) avainhenkilöiden ankkuroituminen ajatuksellisen mallin kehittämiseen*

Tulosityksikön johdon toiseksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi olen jäsentänyt avainhenkilöiden ankkuroinnin yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseen. Ydinryhmä ei voinut kehittää yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia tukeutumalla vain omiin voimavaroihin. Tämän takia yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin tuottamiseen liittyi avainhenkilöiden mukaan ottamista ja ajatuksellisen mallin kehittämistä heidän kanssaan. Ydinryhmä koetteli yhteistyöverkoston tarjoaman ajatuksellista mallia ja sen elementtejä avainhenkilöiden, potentiaalisten kumppaneiden ja konsernin johdon toimijasuhhteissa. Ryhmä kuunteli eri tahojen näkemyksiä ja selvitti keskustelujen avulla sitä, minkälaisia reunaehtoja ja rajoitteita yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin mukaiseen toimintatapaan siirtymiseen mahdollisesti kohdistuisi. Sen avulla ryhmä hankki uutta tietoa jatkuvasti muuttuvan yhteisen kohteen ajatuksellisen mallin kehittämiseen.

*(c) muiden toimijoiden mukaan saamisen ymmärtäminen pitkäjänteisenä yhteisöllisenä oppimisena*

Kolmanneksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi olen tulosityksikön johdon osalta jäsentänyt muiden toimijoiden mukaan ottamisen ja sen edellyttämän yhteisöllisen oppimisen organisoinnin ja uuteen toimintatapaan siirtymisen toimeenpanon. Ydinryhmä ymmärsi, että muiden toimijoiden mukaan tulemiseen ja oppimisen tukemiseen tarvittiin toimijoiden tiedollisten ja toiminnallisten rajojen ylittämistä tilanteissa, jossa EU:n aiheuttamista muutoksista johtuen yhteistyöverkoston yhteinen kohde jatkuvasti muuttui. Tämä näkyi siinä, että ydinryhmä organisoi ja räätälöi mukaan tulevien toimijaryhmien pitkäjänteisen yhteisöllisen oppimisen foorumityöskentelyn ja tuki sitä useiden vuosien ajan.

*(d) yhteistyöverkoston ajatustavan kehittämiseksi konsernin johdon hyväksyntä*

Kun tulosityksikön johto toimi yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämisessä ilman konsernin johtotason henkilön tukea, on tulosityksikön johtoa testattu suhteissa konsernin johtoon siinä, miten aloitteellinen ryhmä oli ja miten se perusteli yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia konsernin johdolle sekä hankki hyväksynnän tekemälleen työlle ja sen jatkamiselle. Tulosityksikön johdon testitilanteissa tuli esille, että konsernin johto oli käynnistänyt lannoiteliiketoiminnan kustannusten alentamiseen kohdistuneita ohjelmia. Näin tulosityksikön johdon piti omissa perusteluissaan ottaa huomioon se, että he saivat tuotua läpinäkyväksi konsernin johdolle yhteistyöverkostoon siirtymisen välttämättömyyden. Uuden liiketoiminnan kehittämiskokemukseensa nojautuen tulosityksikön johto kertoi konsernin johdolle, että he eivät uskoneet kustannusten alentamisohjelmiin Kemiran tilanne ja EU:n muutokset huomioon ottaen. Kun tulosityksikön johdolla oli luottamukselliset suhteet konsernin johtoon ja liiketoiminnan tuloksen muodostumisen kautta pelivara, edesauttoi se tulosityksikön johdon yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan myyntityötä ja herätti luottamusta suhteessa konsernin johtoon siten, että yhteistyöverkoston kehittämistyön jatkaminen oli mahdollista.

Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämistarpeen aistimisessa ja sen ajatuksellisen mallin kehittämisessä, siihen muiden mukaan saamisessa ja muiden oppimisen tukemisessa keskeisessä asemassa oli Suomen tulosityksikön johdon ydin-

ryhmä. Tapahtumasarjoista olen tunnistanut, että ydinryhmän henkilöt olivat Olavi ja Timo, joiden yhteistyöhön liityin mukaan konsultin roolissa (Matti). Olavilla oli kokemusta ajaa kehittämisasioita eteenpäin konsernin hierarkkisessa valtarakenteessa. Timolla oli kokemusta tarjooman kehittämisestä viljelijän liiketoimintapotentiaaliin. Matin kokemus pohjautui useiden liiketoiminnan muodonmuutoksien toteuttamiseen ja myös Kemiran strategisen tilanteen tuntemukseen. Ryhmän työhön osallistui tilannekohtaisesti Heikki tuotantotekniikan, Kalevi asiakaspalvelun, Eila hallinnon ja Tahvo tuotannon ja materiaaliprosessien vetäjänä. Näitä henkilöitä tarvitsimme, kun kehitimme yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia kumppanuuksista ja asiakkuuksista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Kutsun yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia hahmottanutta ydinryhmää *Kolmen koplaksi*, jonka jäseninä olivat Olavi, Timo ja Matti.

Yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin hahmottaneen Kolmen koplan osalta jäsentämäni laadulliset oppimiskynnykset viittaavat siihen, että toimijaryhmä tuli tilanteisiin, joissa yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia ja sen toimivuutta käsiteltiin tarjooman palvelujen kehittämiseen valikoitujen yrityskumppanien kanssa. Seuraavassa kuvaan GrowHow’n synnyn toisella areenalla yhteistyöverkoston tarjooman kehittämistä ja siihen kumppaneiden valikointia, uusien yritysten ja niiden tietopalustojen perustamista ja roolien jakamista. Toisella areenalla Kolmen koplan lisäksi toimijoina olivat tarjooman kehittämiseen valikoidut tulosityksikön avainhenkilöt.

## **5.2 Yhteistyöverkoston rooleja jakaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnyksien jäsentäminen mallinnuksen areenalla**

Kuvaan seuraavassa GrowHow’n synnyn toisen eli mallinnuksen toimija-areenan tapahtumasarjoja ja erittelen niistä tulosityksikön johdon ja kehittämistyöhön mukaan valikoitujen avainhenkilöiden kohtaamia kehitysrastiriitoja laajennettaessa yhteistyöverkostoa ottamalla mukaan kumppaneita tarjooman yhteiskehittelyyn. Kehitysrastiriitojen avulla jäsenen yhteistyöverkoston tarjooman ajatuksellisen mallin ja sen yhteiskehittelyn aikaansaaneen toimijaryhmän osalta laadulliset oppimiskynnykset.



### 5.2.1 Yhteistyöverkoston tarjooman roolien jakamisen tapahtumasarjat

*Miten avainhenkilöt valikoitiin yhteistyöverkoston roolivastuihin?*

Suomen tulosityksikön johdon organisoimalla kehitysfoorumilla hahmotimme ”punainen lanka” -metaforan keskustelujen avulla tarjooman yhteiskehittelyä, toimijoiden valikointia ja roolittamista siihen (tietoruutu 5.2). Tarjooman toimintatavassa yrityskumppanit roolittuivat viljelijälle kohdistettujen palvelujen yhteiskehittelyyn, jossa he jakoivat tietoa ja osaamista toinen toisilleen. Näkemyksenämme oli, että saadaksemme kumppanit mukaan yhteiskehittelyyn heidän oman liiketoimintansa lähtökohdista, tarvitsimme kehitystyöhön houkuttelevuutta. Tulosityksikön johdossa ymmärsimme, että emme pystyneet viljelijälle kohdistetun tarjooman kehittämiseen ilman siihen osallistuvia yrityskumppaneita ja tietolustapohjaisen yhteistyön kehittämistä. Tarjooman kehittämisessä tavoitteemme oli sellaisen yhteiskehittelyn aikaansaaminen, jonka avulla voimme EU:n aikaansaamassa tilanteessa kehittää tarjooman ”palvelupaketin” viljelijän koko liiketoimintaan. Ymmärsimme, että kumppaneiden mukaan saaminen osaksi ”punaisen langan” toimintaa ei voinut tapahtua ”yhdessä hetkessä”. Tarjooman kehittäminen edellytti, että kumppaneita houkutti viljelijän liiketoiminnan potentiaalin hyödyntäminen heidän oman liiketoimintansa uudistamisen näkökulmasta.

Olavin ja Timon kommenteista olen koonnut seuraavan yhteenvedon siitä, miten käsitelimme markkinointiväen kanssa asiakaskäsitettä ja miksi määrittelimme sen uudelleen:

”Sisäinen asiakkuus käsitteenä oli vaikea. Osastorajat olivat valtavan suuret. Puhuttiin sisäisistä asiakkaista esim. tehtaan tuotannollisten toimintojen välisessä yhteistyössä. Majvikissa 1997 tehtiin markkinointiväen kesken asiakaslähtöisyyden uusi määrittely. Sovittiin, että viljelijä on uudessa liiketoiminnassa loppuasiakas. Tällöin uusien palvelukäytänteiden kehittäminen kohdistui viljelijän koko liiketoimintapotentiaaliin. Näin tarjooman yhteiskehittelyyn saatiin jatkuvasti uutta tietoa loppukäyttäjän näkökulmasta. Tämä selkeytti kumppaneiden valikointia ja heidän roolittamista yhteiskehittelyyn.”

Kun tarjooman yhteiskehittelyyn mukaan tulleet kumppanit ymmärsivät yhteiseksi kohteeksi palvelujen kehittämisen viljelijän liiketoimintaan, sisäistivät he myös sen, että yhteiskehittelyä piti tehdä entisten juridisten yritysrajojen yli. Palveluprosessin

yhteistyömuotoja kuvasimme ”hakasmaisina tai solmumaisina” rakenteina. Hakasmaisuudella tarkoitimme sitä, että uusien palvelukäytänteiden kehittäminen kytkeytyi palvelujen kehittäjiltä toiselle horisontaalisesti aina viljelijän tarpeeseen saakka. Solmumainen toiminta tarkoitti sitä, että yhteistyö ja tiedonvaihto kytkivät palvelukehittäjien toinen toisiltaan oppimista vertikaalisesti yli perinteisten yritysrajojen. Tarjooman palveluprosessien kuvaukset toivat esille, että viljelijän koko liiketoiminnan potentiaalin hyödyntämiseen tarvittiin useiden kymmenien yrityskumppanien mukaan ottamista. Tätä olen edellä esitellyt tarjooman rakennekuvassa (kuva 4.5).

Uusina ulkoisina kumppaneina yhteistyöverkoston kehittämiseen tulivat mukaan tietointensiiviseen palvelutuotantoon kyvykkäät toimijat, mm. Sonera (myöhemmin TeliaSonera). Kerroimme yhteistyökumppaneille yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista ja palvelukäytänteiden kehittämisen ulottamisesta viljelijän liiketoimintaan. Tarjooman palveluprosessien mallintaminen lähti liikkeelle foorumityöskentelyn tilaisuuksissa (tietoruutu 5.1). Niissä työstimme viljelijälle kohdistettua ”palvelupaketia” aiemman vain lannoitteisiin kohdistuneen liiketoiminnan täydennykseksi. Teimme mallinnusta useissa sekaryhmissä ja usein myös rinnakkaisissa ryhmissä. Syntyneitä tulosteita vertasimme eri kehitysryhmien kesken. Seminaareissa (esim. Airport 1997) liiketoimintaprosessien kuvaaminen tapahtui asiakasprosesseina, logistisina tilaus- ja toimitusprosesseina, teollisina prosesseina sekä tieto- ja henkilöstöprosesseina.

Vuosina 1997 ja 1998 kehitimme foorumityöskentelyssä tarjooman palveluprosesseja ja hahmotimme sekä jaoimme niissä toimijoiden rooleja. Näissä käsittelyissä keskeiseksi nousivat asiakasyhteistyön ja logistisen yhteistyön alueet sekä niihin liittyvien tietöalustojen kehittäminen. Vuoden 1998 aikana uuden liiketoiminnan mallinnukset johtivat asiakasyhteistyössä Farmit Website Oy:n ja logistiikassa Movere Oy:n perustamiseen asiakasyhteistyötä varten (tietoruudut 4.2 ja 4.3). Farmitin ja Moveren liiketoimintojen aihiot olivat syntyneet jo vuonna 1996. Näkemyksemme oli, että uusia yrityksiä tarvitaan, jotta mukaan saadaan alan parhaita tietointensiivistä liiketoimintaa kehittäviä kumppaneita. Vasta tällöin oli mahdollista luoda viljelijän liiketoiminnan tarpeet huomioon ottavat palveluprosessit, jotka olivat myös kustannustehokkuudeltaan ylivoimaisia. Uusien yritysten – Farmitin ja Moveren – perustaminen

mahdollisti sen, että valikoituneiden uusien kumppaneiden kautta saimme käyttöön valmiita tietointensiivisiä toimintamalleja ja työvälineitä. Se nopeutti kehitystyötä, koska uusilla henkilöillä oli myös kokemusta verkostomaisen toiminnan kehittämisestä. Farmitin ja Moveren perustamisen kautta rakensimme ohitusreitit suhteessa lannoitekaupan vanhaan toimintatapaan ja siihen tukeutuviin tahoihin. Kun Farmitin ja Moveren perustaminen mursi toimialan perinteiset yhteistyömuodot, jakoi kehittämistyö toimialan toimijoita sekä tarjooman kehittämiseen mukaan tuleviin että sen ulkopuolelle jääviin.

Muistiinpanojeni mukaan foorumityöskentelyssä keskustelimme usein siitä, minkälaista kumppanuuksien roolien jakamista tarjooman yhteiskehittelyn tarvittiin (tietoruutu 5.8). Keskustelut toivat esille, että mukaan valikoitujen avainhenkilöiden piti ymmärtää yhteistyöverkoston yhteiskehittelyn toimintatapa, jotta roolien jakaminen uudella tavalla olisi tullut mahdolliseksi. Avainhenkilöiden (12 hlöä) kommentit toivat esille, että eri henkilöt lähestyivät asiaa kukin omalla tavallaan. Ajatukselliset mallit kehittyivät henkilötasoisesti erilaisten kehityspolkujen kautta ja eriaikaisesti.

Tietoruutu 5.8 Yhteiskehittelyyn mukaan tulemisen lähtövalmiuden erilaisuutta ilmentäviä ajatustapoja (12 hlöä)

”Mitä tällaisessa prosessissa tapahtuu? Mikä pitää yllä sellaista energiaa, että eri toimintojen logiikkojen yhdistymisen kautta syntyy uudenlainen tapa ajatella ja toimia? Tällöin näemme, että ulkoinen muutos synnyttää helposti häiriön toimijoiden jännitteisessä yhteistyökentässä. Tällöin vanhat ajattelumallit tulevat toimimattomiksi. Uusien yhteistyötapojen synnyttäminen vaatii vanhojen raja-aitojen ylittämistä. Tällaista raja-aitojen ylittämistä tarvitaan jatkuvasti, kun loppuasiakaskyt-kentäistä toimintaa uudistetaan. Yhteistyötä ylläpitävä sidos elää ja kehittyy uutta ajattelua synnyttävien ryhmien sosiaalisen rakenteen uudistuessa, jossa uutta toimintaa edustavien ryhmien kytkennät myös jatkuvasti uudistuvat.”

”Kysymykset ovat saman kolikon kaksi puolta, ei yhtä ilman toista. Uudistus lähtee käynnistymään, kun samanlaista ajattelua omaavat ihmiset liittyvät yhteen. Energia yhdessä toimimisen liittoutumiseen syntyy, kun ihmiset pystyvät kytkeytymään toiminnallisesti ja yhdistämään kahta tai useampaa ajatus- ja toimintamallia yhteen.”

”Oma näkemykseni on ollut jo pitkään eri toimintoja ja niiden ansaintatapoja yhdistävä. Yleensä asioita tulisi tarkastella yli organisaatorajojen, koska rajat ovat teennäisiä. Vastuunotto asioista on otettava itse. Itselle luontainen tapa toimia ongelmatilanteiden purkamisessa on keskusteleminen ja asiat auki puhua. Aitoa välittämistä vaaditaan, että jaksetaan toimia yhdessä. Yhteisessä dialogissa tulee esille asiakasääni. Kaikki eivät sitä tunnista omassa työssä. Ihmiset ovat hurjasti kiinni nykyisyydessä eivätkä koe vapautta ajatella.”

”Taloustoimintojen kehittyminen bisnesorientaation suuntaan on ollut melkoinen haaste. Talouden osalta yhteisessä tietoprosessissa oleminen on aikamoisessa kriisissä. Ihmisille tarjotaan tietoa, mutta sitä ei hyödynnetä. Hierarkkisuus on hajottava voima, koska se rikkoo eri toimintojen logiikkojen yhdistämistä. Asiakasprosessin näkeminen hämärtyy.”

Yhteistyöverkoston roolien jakaminen oli mahdollista, kun toimijat kävivät ensin keskustelua yhteisestä kohteesta ja sen toteuttamisen tarkoituksesta omista lähtökohdistaan. Esim. Kalevi kehitti asiakaspalvelutiimin uuden toimintatavan noin kahden vuoden aikana. Asiakaspalvelussa roolien jakamiseen tarvittiin uuden toimintatavan konseptia, yhteistyön ohjaukseen tietojärjestelmän kehittämistä ja mukaan tulevien toimijoiden uusiin rooleihin siirtymiseen uudenlaista yhteisöllistä osaamista. Työ tapahtui kahden vuoden aikana noin 30 hengen ryhmässä. Tällöin tiimin jäsenet opivat täysin uuden työtavan. Aiemmin henkilöt olivat toimineet tehtaiden lähettämöiden asiakaspalveluissa eri paikkakunnilla ja eri yrityksissä. Roolien jakaminen vaati Kaleviltä, että hän sai ensin vastuuhenkilöt ymmärtämään yhteistyöverkoston liiketoimintatavan. Sen jälkeen Kalevilla oli mahdollisuus käydä neuvotteluja ja so-

pia henkilöiden kanssa uusien työvälineiden kehittamisestä ja uusista rooleista. Uudessa toimintatavassa eri paikkakunnilla toimineet henkilöt muodostivat ”yhden perheen”, jonka vastuulla oli viljelijöille kohdistetun ”palvelupaketin” toimittaminen. Kehittämistyössä toimijat hyödynsivät kokeilevaa oppimista, jonka avulla uudet tietointensiiviset palvelukäytänteet otettiin käyttöön. Asiakkailta saatu palaute ”palvelupaketin” toimivuudesta ohjasi asiakastiimin kehittymisen seuraavia askeleita.

Kalevi kuvasi vastuullaan olevan asiakaspalvelutiimin kehitystä seuraavasti:

”Vastuullani oli kehittää uusi tietointensiivinen toimintatapa asiakaskohtaisen logistiikan hoitamiseen kumppanuusyhteistyössä. Se oli pitkä kehitysprosessi kaikkine ihmisineen ja työvälineineen. Siinä oppi, miten ihmisten oppiminen muodostaa kriittisen nopeuden. Siinä jouduin vetämään useita erilaisia tietojärjestelmähankkeita, ihmisten monitahoista osaamista ja asiakkaiden kanssa uudenlaisten työvälineiden avulla toimimista. Työ kesti 2–3 vuotta.”

Siirtyminen tuotepohjaista toimintatavasta asiakaslähtöiseen vaati usein henkilötasolle saakka ulottuvaa keskustelua. Seuraavassa Timon esimerkki siitä, minkälaisia ponnistuksia hän markkinointiväen keskuudessa kävi:

”Kasvinsuojelun vetäminen yhteiseen markkinointiin oli kova vääntö, koska sen vetäjänä toiminut henkilö ei sitä hyväksynyt. Vetäjä oli voimakkaasti sitoutunut tuotteisiin ja tunsu yksityiskohtaisesti niiden ominaisuudet. Ajatustavan uudistaminen vaati kovia puolenpäivän mittaisia keskusteluja vastuuhenkilöiden kanssa ennen kuin alkoi vaikuttaa. Silloin onneksi oli muutamia muitakin, jotka olivat samoilla linjoilla.”

Kalevin ja Timon esimerkit tuovat esille, minkälaisen sekä ajatuksellisen että toiminnallisen mallin uudistamisen kautta uusia henkilöitä ja henkilöryhmiä valikoitiin mukaan tarjoamaan yhteiskehittelyyn. Timon ja Kalevin vastuulla oli muutamien kymmenien yritysten mukaan saaminen Farmitin ja Moveren toimintaan. Uusia yrityksiä olen kuvannut edellä luvussa 4 (tietoruudut 4.2 ja 4.3).

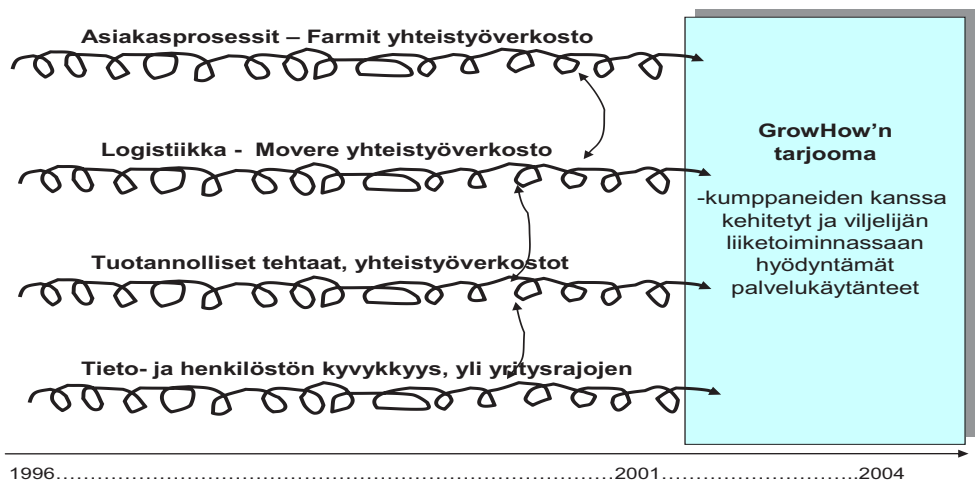
*Miten organisoimme yhteistyöverkoston tarjoaman palveluprosessien kehittämistyön?*

Foorumityöskentelyn keskustelut vuoden 1997 aikana johtivat Olavin ja Timon johdolla yhteistyöverkoston tarjoaman palveluprosessien organisointiin. Yhteistyöverkoston tarjoamaa olimme foorumityöskentelyssä hahmottaneet asiakkuuksien, logis-

tisten toimintojen, tehdastoimintojen ja tietosysteemien/henkilöstön näkökulmista ottaen myös huomioon sen, että viljelijäasiakkaat tulivat osaksi mukaan. Prosessien kehittämistyö jatkui aina vuoteen 2001. Olavin ja Timon kanssa kävimme keskustelua ja teimme valintaa palveluprosessien kehittämisvastuisiin sopivista henkilöistä. Henkilövalintojen vaikeutena oli riittävän halukkaiden, itseohjautuvien ja yhteistyökykyisten prosessiomistajien löytäminen. Päädyimme siihen, että tarjooman palveluprosessien kehittämistyö organisoidaan ensin asiakaspalvelujen liiketoimintaprosesseissa ja logistisissa prosesseissa. Tätä työtä tuimme tieto- ja henkilöstöprosessien avulla. Myöhemmässä vaiheessa kytkimme tehtaiden valmistusprosessit mukaan. Ajoitimme avainhenkilöiden uusiin rooleihin valikoinnin ja siirtymisen seuraavasti:

- Asiakaspalvelujen liiketoimintaprosessien kehitystyö lähti liikkeelle vuonna 1997. Vuoden 1998 alusta käynnistyi organisoituminen asiakas- ja kumppanuussuhteissa. Tällöin Farmit Website Oy aloitti toimintansa.
- Materiaalilogistiikan prosessien uudistaminen alkoi myös vuonna 1997. Kehittämistyö johti Movere Oy:n perustamiseen. Sen liiketoiminta käynnistyi vuonna 1998.
- Tuotannollisten ja teknisten prosessien uudistaminen lähti liikkeelle vuonna 1998 ja toteutui pääosin vuonna 1999. Tällöin tehdasprosessien uudet investoinnit tulivat käyttöön. Investointien käyttöönottoon liittyi tehtailla uusien tiimien muodostaminen. Tällöin myös tehdastiimit kytkeytyivät osaksi uusien palvelukäytänteiden kehittämistä viljelijäasiakkaille.
- Tieto- ja henkilöstöprosessit tukivat palveluliiketoiminnan kehittämistyötä vuodesta 1997 lähtien. Vuosina 1998–1999 saimme tilaus- ja toimitusjärjestelmien väliset yhteydet toimimaan. Tällöin Moveren ja Farmitin sekä tehtaitten toimintoja voitiin ohjata yhteisten tietopalvelujen avulla.

Yhteistyöverkoston tarjooman palveluprosessien työnjakoa kuvasimme vuoden 2001 tilanteessa seuraavasti (kuva 5.2):



Kuva 5.2 Tarjooman kehittämisen rakenne vuonna 2001

Vuoden 2001 tilanteessa asiakasprosessit, logistiset prosessit, tuotannolliset prosessit ja tieto- ja henkilöstöprosessit muodostivat perustan tarjooman yhteiskehittelylle. Sen kautta palvelujen kehittäjät tuottivat uusia palvelukäytänteitä viljelijän koko liiketoimintapotentiaaliin.

Tulosityksikön johto tuki tarjooman palveluprosessien kehittämistä organisoiden kuukausittain kokoontuvan foorumityöskentelyn. Palveluprosessin kehittämiseen nimetyt henkilöt vastasivat omalta osaltaan siitä, että heidän omalla vastuulla oleva kehittämistyö käynnistyi huomioon ottaen henkilökohtaiset lähtökohtavalmiudet ja yhteistyöverkoston ajatuksellinen malli. Seurasimme palveluprosessien hankkeiden etenemistä ja otimme foorumityöskentelyyn palautetta kehittämistyöstä. Tulosityksikön avainhenkilöiden haastattelujen mukaan tarjooman kehittämistyön roolien jakaminen eteni eri tahoilla hyvin erilaisella nopeudella (tietoruutu 5.9).

Tietoruutu 5.9 Esimerkkejä avainhenkilöiden esille tuomista tarjooman kehittämistyön ongelmatilanteista ja niiden käsittelemisestä (lähteenä 12 avainhenkilön haastattelut)

”Kumppanien roolien jakamisessa johdon rooli oli suuri. Johdon tuli olla mukana kehitysohjelmassa henkilökohtaisesti, keskustelemassa ja myös ryhmitöitä tekevässä, jne. Etenkin alkuvaiheessa johdon tuli olla tiiviisti mukana, koska eri toiminnot olivat eri kehitysvaiheissa.”

”Sisäisesti käynnistetyn muutoksen tarkoituksena oli uudistaa perinteistä johtamistapaa. Kemirassa on paljon johtamismokia. Ihmiset tuli saada paremmin mukaan.”

Esimiesten valinta uusiin rooleihin tapahtui eri toiminnoissa erilaisella rytmillä. Tehtaiden esimieskunnalla oli vaikeuksia ymmärtää, miksi toimintatapaa oli uudistettava. Tätä kommentoitiin haastattelussa seuraavasti:

”Markkinoinnin ja tuotannon organisoituminen meni hyvin erilaista vauhtia. Ne olivat kaksi erilaista porukkaa. Helsingissä syntyi tiimit ja asiakaskytkentään verkostot. Tehdasyksiköt jäivät pikemminkin paikalleen. Tehtaan yksiköt on Kemirassa kasvatettu hyvin itsenäisiksi. Niillä on vahvat perinteet, ammattijärjestöt, erilaiset työntekijäkunnat, vahvat persoonat. Tehdaspatruuna-ajattelu näkyi vielä”.

”Lannoitetehtaan toiminta on käsityötä ja taidetta. Sen muuttaminen ulkopuolelta on vaikeaa. Jos yrittää tehdä uudistuksia, kohtaa helposti vastustusta. Tuotannossa muutokset tulisi viedä läpi konkreettisilla esimerkeillä neuvoen. Tehtaan muutoksesta puuttui ulkoinen uhka ja muutospakko. Muutosta oli vaikea perustella. Se vaati kärsivällisyyttä. Tiimien uudistaminen yhdessä tehdasprosessien uudistamisen kanssa oli tehtaiden väelle helpompi perustella.”

”Muutoksen toteuttaminen ei tehdasympäristössä oikein loksahdanut, oli vaikea muuttaa perinteisiä näkemyksiä. Tehtaalla oli orastavaa alkua muutokseen, mutta esimiehet monesti asenteillaan estivät toteutuksen.”

Prosessiomistajat kuvasivat haastatteluissa vaikeuksia, joita he olivat kohdanneet tehtaiden väen kanssa. Tehtaiden henkilökunnalla oli vaikeuksia ymmärtää sitä, miten he oman toimintansa kehittämisessä ottaisivat huomioon viljelijäasiakkaan. Tuolosyksikön johdossa teimme ratkaisun, että tehtailla tiimien uudistaminen kytkettiin vuoden 1998 aikana toteutettujen tehdasinvestointien avaamiin teknologisiin parannuksiin, joissa oli otettu huomioon viljelijäasiakkaan liiketoiminnassa esille nousseet tarpeet EU:n aikaansaamassa muutoksessa. Tehtaiden väen ottaminen mukaan palveluprosessien uudistamiseen siirtyi näin ollen aiemmin suunnittelemtamme vuodesta 1998 pääpainoisesti vuoteen 1999.



*Miten avainhenkilöt kehittivät oppimistaan yhteistyöverkoston rooleihin siirtymiseen?*

Avainhenkilöiden haastattelujen mukaan foorumityöskentely edesauttoi suuresti prosessiomistajiksi valikoituneiden henkilöiden kehittymistä uusiin rooleihin. Useissa kehitystilaisuuksissa (esim. Airport 1997, Porkkalan foorumi 1998 ja Harjattulan foorumi vuoden 1999 alussa, Aulanko 1999) keskustelut jatkuivat pitkään yöhön. ”Team building” -prosessien avulla tuimme ja ohjasimme henkilökohtaista kehittymistä uusiin rooleihin (”Team building” -prosessi: liite 4). Kun roolit olivat henkilöille uusia, liittyi uusiin rooleihin siirtymiseen ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistuminen (alaluku 3.3.4). ”Team building” -prosessissa osallistujat kuvasivat ensin tehtyjen henkilökohtaisten johtajuusominaisuuksien kartoitusten pohjalta esimiehenä toimimistaan (alaluku 3.2.3). Toiseksi jokainen esitteli oman johtajuuden kehittämissuunnitelmansa, sen tavoitteet ja kehittämistoimenpiteet. Kolmanneksi osallistujat antoivat toinen toisilleen palautetta uusiin rooleihin kehittymisestä ottaen huomioon yhteistyöverkoston kehittämistyön yhteiset tavoitteet. Neljänneksi osallistujat arvioivat yhtenä ryhmänä kehittämistyön kokonaisuuden riittävyttä vastattaessa EU:n aikaansaamaan muutokseen. ”Team building” -prosesseissa oli luottamuksellinen ilmapiiri, toinen toisensa tukemisen tunne. Osallistujat antoivat toisilleen palautteen sekä henkilökohtaisista vahvoista ominaisuuksista että henkilökohtaisista kehittämiskohteista. Prosessiomistajat ovat kuvanneet näitä ryhmäprosesseja ikään kuin ”tankkausasemina”, joissa on ollut mahdollisuus luotsata omia näkemyksiä, verrata niitä muiden näkemyksiin ja olla yhdessä luomassa ajatuksellisia malleja uuteen toimintatapaan siirtymisestä.

Harjattulan kehitysfoorumin tilaisuudesta (1999), jossa oli mukana tulosityksikön noin 20 avainhenkilöä, olen koonnut keskustelussa esille nousseet ja kriittisiksi katsomme asiat koko kehittämistyön kannalta:

- Yhteistyösuhde Agroon ja Kemiran konserniin oli jännitteinen. Agron tulevaisuus oli ryhmälle epäselvä. Emme tienneet konsernin johdon ratkaisujen kehittymisestä.
- Muutosvastarinnan käsittely erityisesti tehtailla oli kohdannut suuria vaikeuksia. Ne heijastivat halukkuutta jatkaa perinteisen toimintatavan mukaan.
- Tarjooman palveluprosessit kehittyivät erilaisella nopeudella. Se vaati edelleen jatkuvaa koordinaatiota johdolta. Markkinoinnin ja tuotannon välillä oli erilainen kehitysrytmi.

- Perinteisten lannoitekauppiain kanssa uuden liiketoiminnan kehittäminen kohtasi suuria vaikeuksia. Uuden liiketoimintatavan kehittäminen heidän kanssa ei ollut mahdollista. Tähän liittyi Farmitin ja Moveren liiketoimintojen kehitystarve.
- Probleemaksi koimme kokeilevan toimeenpanon johtamiskäytänteiden kehittämisen ja siinä avainhenkilöiden mukaan ottamisen ja jaksamisen.
- Näimme kuitenkin tärkeäksi kehitysnopeuden varmistamisen ja toimeenpanon onnistumisen.
- Henkilökohtaisten selviytymiskeinojen kehittämiseen tarvitsimme foorumi-työskentelyn jatkamista.

Yhteistyöverkoston uusiin rooleihin kehittyminen oli avainhenkilöille aikaa vaativa oppimisprosessi. Mielenkiintoista oli todeta, että avainhenkilöt halusivat haastatte-  
luissa kuvata tuntemuksiaan yksityiskohtaisesti, tilannekohtaisia esimerkkejä esille  
tuoden (tietoruutu 5.10, lähteenä avainhenkilöiden haastattelut). Kuvauksissa tulee  
esille henkilöiden tiedon hankinta, pohdiskelu, asioiden kypsyttely, itsearviointi, vaih-  
toehtojen valinta ja toisilta tuen hakeminen.

<p>Tietoruutu 5.10 Henkilökohtaisia tuntemuksia uusiin rooleihin oppimisesta (lähteenä 12 avainhenkilön haastattelut)</p>
---

”Radikaalin toimintamallin uudistumisessa syntyy kollektiivinen kokeminen ja muutoksen syveneminen. Tällöin syntyy salliva ajatus ja keskinäinen luottamus, asiakaslähtöisyys ja hierarkian vastustaminen.”

”Avainhenkilöt ovat muodostaneet epävirallisen verkoston, joka on vienyt muutosta eteenpäin. Virallinen organisaatio ei ole pystynyt muodostamaan yhtenäistä kehitystiimiä. Estävänä tekijänä on avoimuuden puute. Ei ole opittu tulkitsemaan vielä riittävästi toisten erilaisuuksia.”

”Subjektina koet suuremman tarkoituksen ja sen syvenemisen. Merkitys syntyy muiden kautta eli yhteisen kollektiivin kokemisen kautta. Tällöin näet tilanteen uusin silmin. On erilaisia ihmisiä, joiden toimintaa osaan tulkita – näen ihmisten silmiin. Kun olen itseni kohdalla selkeyttänyt sitä, kuinka ohjaudun, on ollut luontevaa ja omaakin toimintaa tukevaa nähdä ajatustavan kehittämistarve hierarkiasta asiakaslähtöisyyteen.”

”Asioissa syvemmälle pureutuminen antaa haasteita ja kasvattaa mielenkiintoa. Numerot jäävät yhä enemmän taustalle. Peruslaskentaihmisestä siirtyminen pois saattaa herättää ihmetystä organisaatiossa.”

Avainhenkilöiden keskinäisen yhteistyön hitsautuminen ja luottamuksen syntyminen tapahtui foorumityöskentelyssä. Keskusteluissa tuotiin julki henkilötasolla tapahtuva kehittyminen ja henkilöiden erilaisten näkemysten ja kokemusten yhteensovittaminen. Yhteiset ilta- ja yökeskustelut synnyttivät tilanteita, joissa avainhenkilöt oppivat toinen toisiltaan ja tunnistivat kehittymistarpeita omassa käyttäytymisessään. ”Team building” -muotoiset vuorovaikutusprosessit muodostuivat esimiesten kehittymisen syvimmiksi kohtaamispaikoiksi.

*Miten tulosityksikön johto myi yhteistyöverkoston kehittämistyötä konsernin johdolle?*

Olen edellä kertonut Kemira Agron taloudellisista vaikeuksista Keski-Euroopan lannoitekaupassa (alaluku 4.1). Olen viitannut Agron johdon käynnistämään kustannusten alentamisohjelmaan nimellä APIP-ohjelma. Sen tavoitteena oli, että Kemira Agron liiketoiminta saavuttaa positiivisen tuloskehityksen vuoden aikana. Agron asema konsernissa oli pääomasijoittajien taholta jatkuvassa kriittisessä tarkastelussa. Konsernin johto viesti myös, että Agron liiketoiminnan irrottaminen konsernista ja sen myyminen voisi olla yksi vaihtoehto. Samalla konsernin johto viesti NPK-lannoitteisiin pohjautuvan Specilaties-liiketoiminnan taloudellisen tuloksen olevan paremman. Agro Suomi oli tässä kategoriassa. Se oli säilyttänyt hyvän taloudellisen tuloksen. Suomen tulosityksikön johdon piti kuitenkin osallistua ”solidaarisuussyistä” APIP-ohjelmaan. APIP-ohjelma oli äärimmilleen pelkistetty saneerausohjelma, jossa toimiva johto pakotettiin resurssileikkauksiin. Johdon kehitystilaisuuksissa osallistujat työstivät ”pitkiä karsintalistoja”. Kustannussäästöt arvotettiin ja johto vastuutettiin listojen mukaisiin toimenpiteisiin. Konsulttina en ollut mukana APIP-ohjelmassa. En uskonut sen mahdollisuuksiin, koska huomio ohjelmassa kiinnitettiin vain sisäisiin toimintoihin. Toinen konsultointiyritys kantoi siitä vastuun. Tällöin syntyi jännite myös johtamani konsultoinnin ja konsernin johdon valitseman toisen konsultoinnin toimeksiantojen välillä (tietoruutu 5.11, lähteenä avainhenkilöiden haastattelut).

Olavi kuvasi, että vallalla oli kahden erilaisen johtamistavan välinen jännitteinen tilanne. Suomen tulosityksikön johdon tavoitteena oli jatkuvasti informoida Agroyksikköä yhteistyöverkoston kehittämistavasta ja tuloksista. Sovimme konsernin johdon kanssa tapaamisia, joissa käsitelimme kehittämistyön välitavoitteita ja tulok-

sia. Keskustelut toivat esille, että tulosityksikön johdon ja konsernin johdon välinen informaatio ja keskustelu olivat välttämättömiä. Kun tulosityksikön johto antoi tietoa uudesta liiketoimintamallista konsernin johdolle, sai se aikaan konsernin johdossa kiinnostusta. Tämä näkyi siinä, että konsernin johto ei kieltäytynyt ehdottamistamme tapaamisista. Seuraavassa tietoruudussa on Olavin, Timon ja Kalevin kuvauksia siitä, miten he kokivat tällaisia kehittämistyöhön kohdistuneita tilanteita.

Tietoruutu 5.11 Tulosityksikön johdon tuntemuksia kehittämistyön vastakainasettelusta suhteessa konsernin johtoon

”Siirtyminen APIP-projektiin oli mustaa aikaa ja shokki – henkisesti raskasta aikaa, mutta karasi ihmistä. Itse uskoin prosessimaiseen ajatteluun. APIP-mallin mukaiseen ajatteluun tuli hylkimisreaktio. Jouduin toimimaan joustopuskurina, jotta APIP ei näkyisi Suomen tulosityksikön kehittämisessä. Piti myös turvata Kehittämishjelma 2000+:n jatkuminen. Toisaalta APIP-aikana oppi tuntemaan kansainvälistä Agroa ja sen erilaista problematiikkaa.”

”Itse toimin tulkkina APIP:ssa. Omassa ajatteluprosessissa oli vielä niin paljon voimaa, että jaksoin vastustaa APIP-ajattelua. Olavin vetämä Suomen yksikön ajattelutapa voitti. Ilman APIP:ia nykyinen uusi toimintamalli ei olisi muodostunut. APIP:ia vastaan jouduttiin puolustamaan omassa yksikössä kehittämäämme näkemystä. Omalla tavallaan tämä pakotti olemaan jatkuvasti skarppina.”

”Havaintojeni mukaan Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämisessä näkyi kahden erilaisen johtamistavan erilaisuudet. Kansainvälisessä organisaatiossa toiminut esimies halusi kontrolloida ja kerätä operatiivista tietoa, mitä ei kuitenkaan käytetty uuden toimintatavan kehittämiseen. Esimies ei hyväksynyt ihmisten kehittämiä omia ajatuksia vaan esimiehen määräykset menivät ylitse muiden.”

**Minkälaiset kehitysrastiriidat tulivat esille mallinnuksen areenalla jaettaessa tarjooman yhteiskehittelyn rooleja ja vastuita?**

Mallinnuksen areenalla kehitysrastiriitoja nousi esille ensiksikin, kun tulosityksikön avainhenkilöt omista näkökulmistaan sovittivat yhteen erilaisia näkemyksiä ja siirtyivät yhteistyöverkoston tarjooman kehittämisrooleihin. Kehitysrastiriitoja tuli esille, kun tulosityksikön johto ja avainhenkilöt valikoivat tarjooman yhteiskehittelyyn alan parhaita yhteistyökumppaneita yli aiempien yritysrajojen. Tällöin kehitysrastiriitoja

syntyi, kun palvelujen kehittäjien piti keskenään yhdistää erilaista tietoa ja kokemusta uusien palvelukäytänteiden kehittämiseksi viljelijän koko liiketoimintapotentiaalin tarpeisiin. Ristiriidat ilmenivät tilanteissa, joissa tarjooman yhteiskehittelyssä sovittiin yhteen erilaisia osatekijöitä. Sellaisia olivat kumppaneiden mukanaan tuomat reunaehdot ja rajoitteet, yhteisen tietotalustan kehittäminen ja siihen liittyneet uudet työtavat sekä palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien väliset uudet yhteistyömuodot. Toimijoiden yhteiskehittelyyn roolittumiseen ja roolien hiomiseen liittyi perinteisten valtarakenteiden purkautumista ja siirtymistä uudenlaiseen jaettuun johtajuuteen. Tapahtumasarjojen kuvaukset tuovat esille myös, että tulosityksikön johto kohtasi yhteistyöverkoston kehitystyötä tehdessään vastakkainasettelua konsernin johdon liiketoiminnan kehittämistapaan, joka perustui lannoiteliiketoiminnan kustannusten alentamiseen.

### **5.2.2 Mitä yhteistyörooleja jakaneen toimijaryhmän oli ollut opittava, jotta se saattoi onnistua yhteiskehittelyyn siirtymisessä?**

Eritellessäni mallinnuksen areenalla yhteistyöverkoston rooleja ja vastuita jakaneen toimijaryhmän osalta kehitysristiriitoja olen niitä analysoidessani käyttänyt luvussa kaksi (alaluku 2.2) esiteltyjä konseptitason muutoksen oppimisteoreettisia malleja ja viitekehyksiä. Niiden avulla tutkijat ovat tarkastelleet uusien toimijoiden omaehtoista mukaan tulemistä yhteisen muuttuvan kohteen kehittämiseen. Uuden toiminnan rooleihin siirtymisessä henkilöt ovat kartuttaneet kokemusta yhteisestä toiminnasta, joka on vasta kehkeytymässä (ks. Scharmer 2003: 2–10; Senge et. al 2004: 10–17; Scharmer 2007). GrowHow’n tapauksessa tulosityksikön johto ja avainhenkilöt houkuttelivat kumppaneita tarjooman yhteiskehittelyyn perustamalla työvälineiksi uusia yrityksiä ja niiden tietotalustoja. Tietotalustat ovat edesauttaneet yrityskumppanien mukaan ottamista, roolien määrittämistä ja roolien hiontaa. Tietotalustoilla on tapahtunut kumppanien kesken tiedon kokoamista ja sen yhteensovittamista tilanteessa, jossa yhteisenä kohteena on ollut viljelijäasiakkaalle kohdistetun palvelupaketin kehittäminen.

Mallinnuksen areenan tapahtumasarjojen esille tuomista kehitysristiriidoista olen jäsentänyt seuraavat kolme toimijaryhmän laadullista oppimiskynnystä ja esille nousseista vastakkainasettelutilanteista selviytymistä.

*(a) avainhenkilöiden kehittyminen yhteistyöverkoston tarjooman roolien ja vastuiden jakamiseen*

Ensiksi Kolmen koplan ja sen valitsemien prosessiomistajien oli ollut opittava ottamaan vastuut yhteistyöverkoston tarjooman yhteiskehittelyn rooleissa toimimisesta. Uusissa rooleissa prosessiomistajien vastuulla oli alan parhaiden kumppaneiden valikointi tarjooman kehittämiseen. Kumppaneiden valikointi tapahtui kahden uuden yrityksen tietopalustojen toimintamaailmassa. Prosessiomistajiin kohdistui seuraavantalaisia odotuksia, kun he olivat siirtymässä uusiin rooleihin: yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin sisäistämistä, tarjooman kumppanuussuhteiden luomista, tietopalustapohjaista yhteiskehittelyä, viljelijäasiakkaan tarpeen ja oppimisen näkökulman tuntemista palveluja kehitettäessä. Näiden rooliodotuksien täyttäminen vaati sitä, että avainhenkilöiden piti omassa oppimisessaan ymmärtää, minkälaisia johtajuustaitoja kunkin piti henkilökohtaisesti kehittää uusiin rooleihin siirtymiseksi. Kolmen koplan organisoimat ”team building” -kehitysprosessit olivat sellaisia, että prosessiomistajiksi valikoituneet henkilöt pystyivät hyödyntämään niiden tukea ja suunnittelemaan henkilökohtaisen kehitymisohjelmansa rooliodotusten mukaisesti.

*(b) avainhenkilöiden kokemuksen monipuolistaminen tarjooman yhteiskehittelyssä*

Prosessiomistajien on ollut opittava monipuolistamaan kokemustaan kehitettäessä palveluja viljelijän liiketoimintapotentiaaliin. Kumppanien mukaan ottamiseen sisältyi ajatus siitä, että valikoimalla alan parhaita kumppaneita yhteiskehittelyn tietopalustoille luodaan tilanteita, joissa palvelujen kehittäjien kokemuksen monipuolistamista voidaan tukea yhteisöllisen oppimisen kautta. Tämä oli välttämätöntä sen takia, että viljelijän koko liiketoiminnan ”palvelupaketin” kehittämiseen tarvittiin palvelukehittäjien aiempien tiedollisten ja toiminnallisten rajojen ylittämistä ja sitä kautta kokemuksen monipuolistamista tietopalustayhteistyössä. Nämä tilanteet liittyivät Kolmen koplan perustamiin yrityksiin – Farmit ja Movere – sekä niiden tietopalustapohjaisen yhteistyön silloittamiseen. Mikäli Farmitin ja Moveren tietopalustoja ei olisi perustettu, olisi ollut todennäköistä, että valitut prosessiomistajat eivät olisi pystyneet hou-

kuttelemaan alan parhaita kumppaneita tarjoamaan yhteiskehittelyyn. Tällöin palvelukehittäjien kokemus ei olisi myöskään monipuolistunut.

*(c) yhteistyöroolien uudelleen määrittely ja yhteistyön hiominen*

Prosessiomistajien on ollut opittava määrittämään kumppanuuksien työnjakoa jatkuvasti uudelleen yhteistyöverkoston tilanteiden ja voimakenttien muuttuessa. Tässä apuna olivat Farmit ja Movere sekä niiden uudet tietoalustat. Kun palveluprosessien kehittäjät saivat tietoa viljelijän tarpeen ja oppimisen jatkuvasta kehitymisestä ja käsittelivät sitä yhteiskehittelyn foorumeilla, joutuivat he tilanteisiin, joissa yhteistyön rooleja piti määrittää uudelleen verkostoyhteistyön uusiin käytänteisiin siirtymiseksi. Kun tällainen roolien jatkuva hiominen kehittyi, loi se tarjoaman yhteiskehittelyyn moniäänisen palvelujen kehittämisilmapiirin. Sitä tarvittiin tarjoaman palveluprosessien yhteiskehittelyssä, jonka yhteisenä kohteena oli viljelijän koko liiketoiminta.

*(d) tarjoaman kehittämiselle konsernin johdon hyväksyntä*

Kehitettäessä yhteistyöverkoston tarjoamaa tulosityksikön johtoa testattiin konsernin johdon toimijasuhhteissa siitä, miten tulosityksikön johto sai konsernin johdon ymmärtämään uusien tietoalustojen perustamisen välttämättömyyden ja niiden avulla kumppaneiden valikoinnin tarjoaman palvelujen kehittämiseen. Kuvaus tuo esille, että tässä tilanteessa konsernin johto jatkoi edelleen yrityksiä alentaa lannoiteliiketoiminnan kustannuksia ja/tai hakea ratkaisua ongelmiin myymällä lannoiteliiketoiminta. Kun tulosityksikön johto selviytyi näistä tilanteista, osoitti se, että tulosityksikön johdon perustelut kahden uuden yrityksen – Farmitin ja Moveren – ja niiden tietoalustojen perustamisesta ja kumppanuussuhteiden luomisesta herättivät ja pitivät yllä konsernin johdon kiinnostusta yhteistyöverkoston kehittämisen vaihtoehdosta. Tätä osoitti se, että konsernin johto ei estänyt tulosityksikön johdon ja kumppaneiden tekemää tarjoaman kehittämistyötä, vaikka konsernin johto omassa roolissaan yritti edelleen hakea nopeampia ratkaisuja Keski-Euroopan lannoiteliiketoiminnan tappiolliseen tilanteeseen, mitä sijoitusmarkkinat odottivat.

GrowHow’n synnyn toisella toimija-areenalla toiminutta Kolmen koplan ja tulosityksikön avainhenkilöiden toimijaryhmää kutsun *Prosessiomistajiksi*. Tätä noin 10 hen-

gen ryhmää tarvittiin, kun tarjooman yhteiskehittelyyn otettiin mukaan kumppaneita, joiden kanssa tapahtui viljelijän koko liiketoimintaan kohdistettujen palvelujen kehittäminen.

Tarjooman palveluprosessien yhteiskehittely kumppaneiden kanssa alkoi siirtää toimijoiden huomiota palvelujen kokeilevaan toimeenpanoon arvoverkon koko laajuudessa. Seuraavassa analysoin GrowHow'n synnyn kolmannen areenan ratkaisumallin tuottanutta toimijaryhmää.

### **5.3 Palvelujen kokeilevan toimeenpanon tuottaneen toimijaryhmän laadullisten oppimiskynnyksien jäsentäminen käynnistyksen areenalla**

Seuraavassa kuvaan GrowHow'n synnyn kolmannella eli käynnistyksen areenalla Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja mukaan valikoitujen 60 esimiehen yksityiskohtaiset tapahtumasarjat. Kolmannen toimija-areenan tapahtumasarjoja erittelemällä jäsenmän, kuinka toimijat kohtasivat yhteistyöverkoston siirtymisessä palvelujen kokeilevan toimeenpanon monitahoisia ongelmatilanteita. Niihin sisältyi esimerkiksi seuraavia yhteistyöverkoston toimintatavan kehittämishaasteita: yhteistyöverkoston uusiin esimiesrooleihin oppimista, palvelukäytänteiden uusiin tiimeihin juurruttamista ja viljelijäasiakkaiden tarpeiden ja oppimisen huomioon ottamista palvelukäytänteitä kehitettäessä.

#### **5.3.1 Yhteistyöverkoston tarjooman kokeilevan toimeenpanon tapahtumasarjat**

Tarjooman yhteiskehittely kumppaneiden kanssa alkoi näkyä haluna ”irtiottoihin” eli haluna käynnistää uusien palvelujen kokeiluja viljelijän liiketoiminnassa. Olen luvun neljä tapahtumahistorian kuvauksessa kertonut, että Kemira Agro Suomen tulosityksikössä oli aiemmin kehitetty tuotteiden käytettävyyteen liittyviä palveluohjelmia. Viljelijän koko liiketoiminnan potentiaalia hyödyntävän tarjooman kehittämistä ei ollut aiemmin tehty. Seuraavassa kuvaan, minkälaisia tarjooman yhteiskehittelyyn liitty-



neitä palvelujen kokeilevan toimeenpanon ongelmatilanteita ja haasteita esimiehet kohtasivat yhteistyöverkostoon siirtyessään.

*Miten tarjooman palvelujen kokeileva toimeenpano käynnistyi?*

Tekemieni haastattelujen mukaan tarjooman uusien palvelujen kehittämisen ongelmana oli löytää sellaisia esimiehiä, joilla oli kokemusta tietolustapohjaisen yhteiskehittelyn toimeenpanosta. Esimiehet olivat aiemmin toimineet funktiopohjaisessa tiimirakenteessa. Tällöin tulossyksikön johto näki, että yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtyminen edellytti kaikkien esimiesten työtapojen uudistamista. Kun tulossyksikön johto viesti esimieskunnalle siirtymisestä yhteistyöverkoston tapaan toimia, kertoi johto esimiehille, että heidät valmennetaan vastaamaan viljelijän liiketoimintaan kohdistettujen palvelukäytänteiden kokeilevasta toimeenpanosta.

Vuonna 1997 Olavin toimesta lähetettiin kaikille Agro Suomen tulossyksikön esimiehille kirje, jossa kerrottiin yhteistyöverkostoon siirtymisestä, sen tarjoomasta, esimiesten uusista rooleista ja niihin hakeutumisesta. Uusiin rooleihin hakeutuminen jaksottui siten, että vuonna 1997 tulossyksikön johto valikoi esimiehet markkinoinnin prosesseihin ja vuonna 1998 tuotannollisiin ja tukiprosesseihin. Esimiehillä oli mahdollisuus hakea kolmea vaihtoehtoista roolia yhteistyöverkoston toiminnassa. Esimiesten hakeutuminen uuteen rooliin toi esille, että he valitsivat uuden roolin mahdollisimman läheltä vanhoja toimintoja. Uudessa roolissa esimiehiltä edellytettiin monitahoista osaamista, mm. palvelukäytänteiden yhteistyömuotojen keksimistä, tietolustayhteistyötä, kokeilujen läpiviemistä, uuden toimintatavan yhdessä oppimista ja viljelijältä saadun palautteen takaisinkytkentää.

*Miten esimiehet hahmottivat uusien palvelujen kokeilun ja toimeenpanon?*

Kuvaan seuraavassa esimerkin kautta, miten eri toiminnoissa uusien palvelukäytänteiden kokeilut ja toimeenpanot etenivät jatkuvana ja toistuvana oppimisena useiden vuosien aikana. Esimerkkinä on Seijan ja Raimon lannoitteiden käyttötutkimusta tehnyt ns. kehitystiimi. Seija ja Raimo kuvasivat vuonna 2000 oman tiiminsä kokei-

levan oppimisen kautta tapahtunutta kehittymistä tietoruudussa 5.12 esitetyllä tavalla.



*Miten kokeilevan oppimisen toimintatavat juurrutettiin uusien tiimien käytänteiksi?*

Avainhenkilöt kuvasivat tekemissäni haastatteluissa, että tulosityksikön johdon organisoimat ja räätälöimät esimiesten ja uusien tiimien kokeilevan oppimisen valmennukset olivat foorumityöskentelyssä hyvin ratkaisevassa asemassa, kun palvelujen

kehittäjien ja palvelujen käyttäjien uusia yhteistyömuotoja otettiin käyttöön. Kukin tiimiesimies ja tiimin henkilöstö osallistui 4–6 päivän pituisiin ohjattuihin valmennustilaisuuksiin. Valmennusryhmiä oli yhteensä 19 kappaletta ja niissä henkilöitä yhteensä lähes 500. Tällaiset tilaisuudet alkoivat vuonna 1998 ja jatkuivat vuonna 1999. Valmennustilaisuuksissa tiimiesimiehet loivat omien uusien tiimiensä kanssa näkemyksen tiimin toiminnasta ja roolista yhteistyöverkostossa sekä kehityshankkeista siirtyä uuteen toimintatapaan. Tulosityksikön 12 avainhenkilön haastatteluista olen koonnut seuraavan yhteenvedon esimieskunnan lähtökohtavalmiudesta, valikointumisesta ja uusiin rooleihin valmentamisesta (tietoruutu 5.13).

#### Tietoruutu 5.13 Henkilökohtaisia kokemuksia valmentajan rooliin oppimisesta

”Ensimmäiset työtehtävät olivat hyvin toimintokohtaisia. Silloin vastuut olivat tarkat ja kapeat. Esimiehet toimivat hierarkkisesti. Silloin syntyi näkemyksiä siitä, minkälaisena esimiehenä ei saisi olla uudessa toimintatavassa. Olen toiminut sisäpiirissä ja saanut uutta tietoa. Minua on otettu mukaan.”

”Esimiestyöhön oppiminen oli pitkä prosessi. Piti osata kuunnella ja kysellä henkilöiden mielipiteitä. Nämä olivat minun tekijätyypilleni uusia asioita. Tämä oli alussa vaikea ymmärtää. Minulle uusiin esimiesrooleihin oppiminen on ollut melkoinen henkinen prosessi ja siinä kasvaminen. Mikä on ihanne hyvästä johtamisesta? Olen kokenut riittämättömyyden tunnetta. Yksinkertaistaminen on tarpeen.”

”Olen henkilökohtaisesti kehittynyt monella tavalla tämän kehittämistyön aikana. Olen saanut varmuutta omaan ajatteluun. Erilaisuuden arvostamista tarvitaan. Ensin tulee katsoa itseä ja sitten muita. Se vaatii tilanneherkkyyttä eri vaiheissa. Olen usein tulkitsijan roolissa, kun muut kyselevät. Oma identiteetti ja näkemys luovat vaikuttamisen perustan ja mahdollisuuden. Positiivinen energia ja omat päämäärät ovat minulle tärkeitä.”

”Avainhenkilöiden joukossa oli tyyppejä, joille tällainen muutos oli henkisesti vaikeaa. Tällaiset ihmiset olivat tottuneet johtamaan aina tekemisiä eikä niinkään ihmisiä ja heidän ajatuksiaan. Henkisesti tällainen pehmoilu oli näille esimiehille rankka juttu.”

”Omassa muutoksessa olen tehnyt työtä yötä päivää. Nyt olen saanut palautetta. Yritän myös sanoa ei. Omaan porukkaan luottaminen on hyvin tärkeää. Onnistuneet asiat ovat yleensä vaikeita asioita. Epäonnistuneet asiat kohdistuvat sellaisiin tilanteisiin, joissa ihmiset olisivat vaatineet tukea.”

”Olen itse organisoimassa verkostoyhteistyötä. Kontaktipinta talosta ulospäin on suuri ja se laajenee. Näkemyksiä tulee lisää. Eri ihmisillä on hyvin erilaisia näkemyksiä, joihin voi vaikuttaa.”

Tuimme esimiesten henkilökohtaisten johtamistaitojen kehittymistä ottamalla ajatus-  
tapakartoitusten lisäksi henkilökohtaiset johtamistyylien (Hersey & Blanchard 1989)  
ja sosiaalisten tyylien (Merrill & Reid 1989) kartoitukset. Näiden työvälineiden avul-  
la pystyimme henkilötasolla käymään keskustelua jokaisen henkilön kehittymisen  
lähtökohtatilanteesta, tilannetekijöistä, kehittämisen tavoitteista ja odotuksista sekä  
henkilökohtaisista kehitystoimenpiteistä uusiin rooleihin siirtymiseksi. Esimiesten  
uusissa rooleissa toimiminen vaati uudenlaisten toimintojen osaamista. Tällaisia  
haasteita olivat esimerkiksi: ulkoisen muutoksen ymmärtäminen oman toiminnan  
kannalta, viljelijälle ”palvelupaketin” kehittäminen, tarjoaman palveluprosessien  
kehittäminen, tietolustapohjainen yhteiskehittely, kokeilevan oppimisen toimeenpa-  
no omassa tiimissä, talous- ja tietoprosessien kytkeminen omaan toimintaan sekä  
henkilötasolla uuden toiminnan kokeileva oppiminen.

Seijan ja Raimon tiimin esimerkki toi esille (tietoruutu 5.12), että he oppivat uusia  
esimiestyön käytänteitä samalla, kun he kokeilevan oppimisen kautta valmensivat  
omia tiimejään. Kemirassa esiintyi voimakasta kritiikkiä tiimimäisen toimintatavan  
oppimiseen. Tulossykliin johdossa ymmärsimme, että kritiikki kohdistui funk-  
tiopohjaisessa organisaatiossa toteutettuihin tiimimäisen työtavan kehittämisrytyk-  
siin. Aiemmat valmennukset eivät olleet johtaneet sellaisiin työprosessien uudistuk-  
siin, joissa olisi riittävästi huomioitu liiketoimintaympäristön aikaansaama muutos.  
Avainhenkilöiden kommenttien analysointi tuo esille, että työtapojen juurruttamiseen  
liittyi erilaisia ongelmatilanteita (tietoruutu 5.14). Kommenttien mukaan jännitteitä  
syntyi sen takia, että useinkin tiimin työmallin odotettiin tuovan suoran ratkaisun  
tilanteeseen. Oli vaikea ymmärtää, että tiimien kehitystilaisuudet olivat toimintatavan  
ja yhteistyösuhteiden kehityspaikkoja, joissa yhdessä oppimisen kautta syntyisivät  
uudet käytänteet.

Tietoruutu 5.14 Esimerkkejä uuden toimintatavan juurruttamisesta tiimien työta-  
voiksi

”Monet jäivät kiinni tiimiytymiseen, koska ihmiset kokivat sen pääasiaksi. Aluksi ihmiset olivat liikaa kiinni tuoteryhmäorganisaatiossa. Muutoksen piti olla ulospäin kytkeytyvä eikä vain oman työn muutos. Tiimeissä siirryttiin vähitellen elävään elämään eli alkoi verkostoituminen teollisuuden kanssa. Vasta tämä useiden yhteistyösuhteiden samanaikainen kehittämisvaihe alkoi vaikuttaa todelliselta muutoksesta.”

”Tiimit ovat ihmisiä ja resursseja. Toiminta tapahtuu laajemmissa prosesseissa. Tietyt juoksevat asiat hoidetaan tiimissä. Fyysisten rakenteiden ja työtilojen merkitys on hurjan suuri.”

”Tiimimäisen toiminnan kehittämisessä tuli esille ristiriitaisia näkemyksiä, mitkä aiheuttivat vellovia muutosvaiheita, hajanaista keskustelua. Tiimit piirsivät itsensä ’avaruuteen’, mikä ei synnyttänyt prosessimaista ajattelua. Organisointi uudelleen on antanut mahdollisuuden luonnollisen keskustelun syntyymiseen. Keskustelun kautta olemme lisänneet ymmärrystä yhteistyöverkoston toimintatavan tarkoituksesta ja sen mukaisen toiminnan kehittämisestä. Se on ankkuroinut henkilöitä yhteistyöverkoston ajatustapaan.”

”Teknisen työn luonne on vaikea kehittämisessä, koska ihmiset roolittuvat tekniikan ehtojen mukaisiin vastuisiin ja työssä oppimiseen. Työn vaatimuksissa tulee esille esim. ammattitaito, laite, luvat, jne. Ihmisiä ei voi siirtää tehtävästä toiseen. Vapausasteet ovat rajoitettuja. Olemme kyllä onnistuneet lisäämään tiimien joustavuutta, notkeutta ja toimivuutta. Laatu on merkittävä yhdistävä tekijä teknisissä toiminnoissa.”

”Henkilöt vievät asioita kohti yhteisiä päämääriä. Mennään prosessiin ja ollaan yksi prosessin toimijoista. Suurin anti on se, että kehitys on lähtenyt liikkeelle, henkilöt ovat aktivoituneet, hyväksytään erilaisia ihmisiä. Valmista mallia tällaiseen ei ole. Kehittämisen välivaiheet ovat tarpeellisia. Kehittämisen rytmisyyden tietäminen olisi auttanut ymmärtämään eri tilanteissa tapahtuvia ilmiöitä.”

”Vaikeuksia oli myös keskinäisen syvän luottamuksen kehittämisessä prosessiomistajien kesken. Erilaiset näkemykset veivät pohjan pois luottamuksen rakentamisesta prosessivetoajien kesken. Tällöin työ palautui ja joutui kyseenalaiseksi porukan silmissä.”

*Miten tulosityksikön johto toimi uusia toimintatapoja juurrutettaessa?*

Olen edellä todennut, että Kolmen kopla organisoi, räätälöi ja ohjasi massiivisen tiimiesimiesten ja tiimien valmennustilaisuuksien sarjan. Sen avulla kokeilevan toimenpanon käytänteitä juurrutettiin toimijayhteisön uusiksi työtavoiksi. Tekemissäni haastatteluissa kartoitin myös sitä, miten tulosityksikön johtaja Olavi itse koki uusien toimintatapojen juurruttamisen ja miten mukana olleet avaintoimijat kokivat Olavin toiminnan (tietoruutu 5.15).

## Tietoruutu 5.15 Uusien toimintatapojen juurruttamisen tukemisen arviointi

Olavin oman näkemyksen mukaan tässä tilanteessa tuli toimia seuraavasti:

”Tulevaisuutta piti ennakoida, koska EU:n uhkakuvat olivat jo tulleet tietoisuuteen. Kehitystä tuli viedä laajemmalle rintamalle ja tämä ajatus viehätti. Mukana tulee olla, ei vain strateginen johto vaan koko henkilöstö. Tuli saada aikaan sekä rakenteen että oppimisen muutos. Hyvä oppi lähtee siitä, että on epärealistista olettaa aiemman ja turvallisen toimintatavan jatkumiseen tilanteessa, jossa koko toimiala on murroksessa.”

Haastatteluissa tulosityksikön avainhenkilöt kuvasivat Olavin toimintatapaa mm. seuraavasti:

”Osa porukkaa oli mukana ohjelmassa siksi, että Olli oli sen käynnistänyt. Johdon erilaiset tulkinnat aiheuttivat ristiriitaisia tuntemuksia. Erilaisten valtavaimien ristitulessa oli mahdollista nähdä, miten erilaiset ihmiset ryhmittyvät keskenään.”

”Ollin käyttäytyminen oli voimakas ja siihen liittyi myös konsernin johtajan vaikutus. Käynnistyminen tapahtui yhteisestä uskosta, että onnistuminen tapahtuu ihmisten kautta. Ihmisten tulee muuttua, koska maailma muuttuu.”

”Vaikeutena oli se, että vanhat porukat jäivät elämään. Uhkana oli myös, että toiminta halvaantuu, jos yritetään liian isoa muutosta.”

”Kaikesta näki, että Olli itse uskoi.”

”Olli on itse todennut, että perinteinen toimintatapa ei ollut hyvä. Hän on saanut leviämään uudistushalun joukkueeseen. Olli on ollut itse käynnistämässä. Tämä on ollut hyvä tapa ja oikea. Erilaisten ihmisten henkilökemiat ovat olleet vaikeita alusta alkaen ja estäneet kehittämistä. Joukossa on vielä ihmisiä, jotka ovat jarruina. Tämä estää pienien osaprosessien toimivuutta.”

”Ollin energia oli voimakkaampi kuin organisaation synnyttämät ristiriidat. Se vaati voimakastahtoista henkilöä.”

”Olli oli sisäistänyt itselleen vastuun Kemiran keskeisimpien liiketoimintojen hengissä pitämisestä. Vetäjän oma prosessi oli henkilökohtaisesti jatkuvaa kysyttelyä vaiheesta toiseen.”

Olavin vaikuttamisessa tuli esille hänen oma esimerkkinsä, uskonsa, asemansa ja halunsa saada laaja esimieskunta kehittämään johtajuusominaisuuksiaan rooliodotusten mukaisesti. Kommentoidessaan Olavin toimintaa ihmiset toivat esille heidän omista näkökulmistaan esille nousevia yksityiskohtia. Näin toimiessaan tulosityksikön johto tuli tietoiseksi ihmisten lähtökohdista uusien käytänteiden kehittämiseen. Tämä tieto oli tärkeä sen takia, että silloin meillä tulosityksikön johtona oli mahdollisuus kohdistaa kehitystä tukevat toimenpiteet tilannekohtaisesti tunnistettuihin toimijoihin ja tapahtumiin.

*Miten tunnistimme kehitystyötä eteenpäin vievät tapahtumasarjat ja niiden eron suhteessa vanhoihin toimintatapoihin tarttumiseen?*

Tiimiesimiesten ja heidän tiimiensä valmennuksissa vuonna 1998 käsitelimme ryhmätöissä kahta erilaista Kemiran lannoiteliiketoiminnan kehittämispolkua: kehittämistyön edistymistä ruokkivaa ja sitä jarruttavaa. Näistä kahdesta kehitysreitistä olin tehnyt lyhyet kuvaukset. Ryhmien tehtävänä oli täydentää, tarkentaa ja korjata kuvauksia sekä elävöittää niitä kokemillaan esimerkeillä (tietoruutu 5.16).

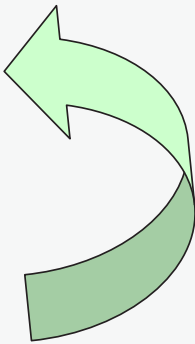
Seminaariryhmien näkemyksenä oli, että toimijayhteisössä tuli esille yhteistyöverkostoa kehittäviä omaehtoisia kehitysreittejä ja myös niitä estäviä kehitysreittejä. Kommenttien mukaan vaikkakin positiivinen henki oli päällä, niin vielä paremmin yksikön johdon olisi pitänyt olla mukana, viestiä ulkoisesta muutoksesta ja tukea ymmärrystä EU:n aikaansaaman muutoksen vaikutuksista liiketoimintaan. Tiimit kuvasivat kiikkulautamaisia kehitystilanteita, joissa samatkin henkilöt eri tilanteissa/toimijaryhmissä toivat esille keskenään ristiriitaista etenemistä. Kiikkulautamaisille kehitystilanteille oli ominaista, että ne toistuivat toimija-areenakohtaisten tilanteiden ja voimakenttien muuttuessa.

Olavi painotti Agro Suomen uuden toimintamallin läpiviemistä kaikissa toiminnoissa ja niiden tiimeissä. Olavin sanoin ”ISOT pelisäännöt on julkistettu, sisäistäminen on vielä kesken. Yhteishenki on lisääntynyt perinteisten painiottelujen sijaan. Nyt ihmiset tietävät, mitä tekevät”.

Tietoruutu 5.16 Kehitystyötä eteenpäin vievät tapahtumasarjat ja niitä estävät tapahtumasarjat – useista ryhmistä kokoamani yhteenveto

**Kehitystyötä eteenpäin vievät tapahtumasarjat:**

Koetaan, että ihmiset voivat itse vaikuttaa uudistukseen ja tehdä omaa toimintaa koskevia päätöksiä. Uuden oppiminen on jokaisen suuri intohimo. Kehitysilma-  
sto on luottamuksellinen ja avoin. Se antaa mahdollisuudet luovuudelle ja riskinottami-  
selle.

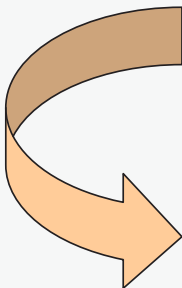


Positiivisen kierteen tapahtumasarjoja kuvasimme seuraavasti:

- Asiakkaat ja markkinat on otettu lähtökohdaksi.
- Yhteinen kohde tiedetään ja tiimit ovat siihen ankkuroituneet.
- Johto on toiminut esimerkillisesti. Viestintä on koettu osaksi johtamista.
- Ihmiset ovat itse tekemässä omaa kehitystyötään ja asenteet ovat positiiviset.
- Ihmiset ovat saaneet aikaan yhteistyön aidosti eri tiimien ja ulkoisten kumppanien kanssa.
- Käydään kovaa keskustelua, ei kuitenkaan synnytetä pysyviä ristiriitoja.
- Henkilöstöryhmien edustajien tuki kehittämislle on aitoa.
- Luottamus on rakentunut ihmisten välille, otetaan palautetta.
- Tiimien valmennus ja uuden osaamisen kehittyminen on onnistunut. Otetaan haasteet vastaan.

**Kehitystyötä estävät tapahtumasarjat:**

Toiset ihmiset pakottavat muutokseen, jota kukaan ei ymmärrä tai jos ymmärtää niin se tapahtuu eri tavalla. Tulevaisuuden kuva on epäselvä, jolloin paluu turvalliseen vanhaan saa vallan ja alkaa vetää mukaansa henkilöstöä.



Kehitysprosessin esteiden syntymisen tunnuspiirteinä osallistujat näkivät seuraavanlaisia:

- Johto on mennyt paniikkiin, käskytyks ja sanelu ovat käynnistyneet, kaaos on saanut vallan, ennusteet päin seiniä ja selitely jatkuu.
- Vallanhimo on jatkunut ja johto ja esimiehet eivät ole tiedotaneet vastuitaan.
- Tieto markkinamuutoksista ei ole mennyt henkilöstölle.
- Viestintä ei ole toimiva, johto on itsekään epävarma.
- Agron ja Suomen yksikön yhteistyössä on jatkuvasti ongelmia, tehdään vastakkaista kehitystyötä.
- Kehittämistyön organisointi on ollut sekavaa ja se sotkee hankkeiden läpiviemistä, työt jäävät keskeneräisiksi.
- Henkilöstö kokee pelottelua, uhkailua, palkkojen alentamista, irtisanomisia.
- Hyviä avainhenkilöitä lähtee talosta.
- Kehitystyötä jarrutetaan, lakkoillaan.



Uusien palvelukäytänteiden juurruttaminen uusiin tiimeihin nosti esille estäviä tekijöitä, joiden syntymistä tulosityksikön avainhenkilöt haastatteluissa kuvasivat tietorudussa 5.17 esitetyin esimerkein:

Tietoruutu 5.17 Esimerkkejä uusien palvelukäytänteiden juurruttamista estävistä tekijöistä
<p>”Dialogin avulla tuli nostaa esille asiakasääni eri kehitysryhmissä. Dialogissa tuli tuoda esille asiakkaan tilanne, kuluttajan tilanne ja ympäristöasiat. Miten ymmärrät asiakasäänen? Toteutuuko se sinun työssäsi vai ei? Ihmiset ovat hurjasti kiinni nykyisyydessä eivätkä koe vapautta ajatella.”</p> <p>”Kyseessä on sisäinen valtataistelu. Kehittäminen on raadollista ja voimakasta taustapelaamista, jossa vanha ja uusi Kemira asettuvat vastakkain. Vastakkainasettelu räjäytti kuplan pois.”</p> <p>”Tehtaiden toiminnoilla oli erilainen dynamiikka ja ne toimivat erillisinä. Aito yhteistyö puuttui. Vetäjien motivaatiokaan ei ollut paras mahdollinen. Tehtaan porukka ei kokenut olevansa samassa liemessä. Sitä tulee hitsata vielä yhteen. Vaikeuksia oli myös keskinäisen syvän luottamuksen rakentamisessa vetäjien kesken. Erilaiset näkemykset veivät pohjan pois luottamuksen synnyttämisestä ja pienin askelin etenemisestä.”</p> <p>”Koen hyvin tärkeäksi porukan luottamuksen saamisen ja mukana elämisen – suoraan liikaakin. Erilaiset ihmiset ovat voimavara. Rakentavasti erilainen porukka on hyvä. On hyvä kyseenalaistaa ajatustapoja ja omaa aprikointia.”</p>

Avainhenkilöiden kommentit toivat esille, että uusien tiimikohtaisten toimintatapojen juurruttamisessa oli tärkeää ymmärtää yhteiseksi kohteeksi viljelijälle palvelukäytänteiden kehittäminen. Vasta tällaisen ymmärryksen kehittymisen kautta syntyivät mahdollisuudet uusien käytänteiden juurruttamiseen tiimeihin.

#### *Minkälaisia keinoja esimiehet käyttivät selviytyäkseen muutoksesta?*

Esimiehet kokivat lannoiteliiketoiminnan uudistamisen useinkin ”elämän ja kuoleman” kysymyksenä. He ottivat oman työnsä uudistamisen hyvin tärkeänä asiana. Tästä paineisesta tilanteesta keskustelimme usein tulosityksikön johdossa. Miten esimiehet jaksavat? Tästä huolesta viesti myös tehtaiden työterveysaseman henkilöt. Keskusteluissa tuli esille, että muutoksen käynnistäminen vuonna 1998 tehtailla oli synnyttänyt noin puolen vuoden ”oireilupiikin” terveysaseman kävijöiden määrässä. Tällöin meille syntyi ajatus siitä, että olisi mielenkiintoista selvittää esimiesten sel-

vietymskykyä muutoksessa. Minkälaisia selviytymiskeinoja esimiehet olivat käyttäneet? Oliko ja minkälaisia ratkaisemattomia ongelmia? Tällöin Olavin ja Eilan kanssa sovimme, että käynnistämme tutkimuksen tehtaiden esimiesten jaksamisesta ja selviytymisestä. Seuraavassa tietoruudussa kerron lyhyesti Miia Lehtosen tekemästä esimiesten selviytymiskeinoin kohdistuneesta tutkimuksesta (tietoruutu 5.18).

Tietoruutu 5.18 Esimiesten uudessa roolissa toimimisen selviytymiskeinojen kartoitus

Kytkimme Miia Lehtosen (Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitos, 2001) tutkimustyön syventämään näkemyksiämme esimiesten kokemasta muutostilanteesta tehtailla ja siitä selviytymiseen liittyvistä tavoista. Tutkimus otsikoitiin ”Organisaation muutostilanne ja siitä selviytyminen”.

Tarkensimme tutkimuskysymykset seuraaviksi:

- Miten esimiehet kokevat muutostilanteen?
- Millä tavoin esimiehet pyrkivät selviytymään muutostilanteesta?
- Millä tavalla muutostilanteen kokeminen ja selviytymiskeinot ovat yhteydessä toisiinsa?

Tutkimuksen kohteeksi valittiin 13 tehtaan esimiestä noin 30:stä. Valinnan perusteena oli, että henkilöiden tiedettiin olevan keskeisessä asemassa tehtaan toimintojen kehittämisessä. Osa heistä oli tässä tutkimuksessa mukana olleita avainhenkilöitä. Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena. Esimiesten kokemat selviytymiskeinot jaettiin yhdeksään luokkaan. Selviytymiskeinoista kerrottiin ensin ja sen jälkeen osallistujia pyydettiin kuvailemaan omaa toimintaansa valita selviytymiskeinoja muutostilanteessa. Kysymysten lisäksi haastatellut toivat esille myös spontaanisti käytettyjä selviytymiskeinoja.

Seuraavassa on tutkimuksen 13 henkilön haastattelun yhteenveto, jossa kuvataan henkilöiden mainitsemia ja kertomia selviytymiskeinoja.

Selviytymiskeino	Työntekijöiden määrä (N=13)
1. sosiaalisen tuen etsintä	13
2. positiivinen uudelleenarviointi	13
3. ongelmanratkaisu	12
4. itsekontrolli	11
5. arviointien muokkaaminen	10
6. etääntyminen	10
7. vastuullisuuden hyväksyntä	9
8. itseluottamus	7
9. pako tai välttäminen	1

Useimmin käytetyt selviytymiskeinot olivat sosiaalisen tuen etsintä ja positiivinen uudelleenarviointi. Nämä selviytymiskeinot esiintyivät jokaisen esimiehen kohdalla. Paljon käytettyjä selviytymiskeinoja olivat myös ongelmanratkaisu, itsekontrolli, arviointien muokkaaminen ja etääntyminen. Vähiten käytetyimpiä keinoja olivat yhteenotto ja välttäminen. Esimiehet käyttivät hyvin useita eri keinoja sen sijaan, että he olisivat pitäytyneet muutamissa yksittäisissä keinoissa.

Selvitystyö toi esille, että rasittavissa tilanteissa esimiehet hakivat tukea toinen toisiltaan. Ongelmatilanteissa sosiaalisen tuen hakemisen merkitys korostui. Ongelmanratkaisu oli hyvin usein käytetty selviytymiskeino, jota esimiehet kuvasivat ennakkoivaksi ja etukäteen tapahtuvaksi pohtimiseksi ratkaisuyrityksiä kehitettäessä. Muutostilanteen kuormitusta pyrittiin estämään tai lieventämään itsekontrollilla. Haastattavat kuvasivat itsekontrollia tukeutumisena rauhalliseen ja harkitsevaan käyttäytymiseen, lisääjän ottamiseen. Arviointien muokkaamisella, etääntymisellä ja vastuun hyväksynnällä esimiehet kuvasivat tilanteissa tapahtuvaa pohdiskelua eri näkökulmista ja omaa roolia ongelmanratkaisussa. Itseluottamus toi esille vahvan tahdon suoriutumisesta ja positiivisen suhtautumistavan. Ratkaisutilanteista pakenemista tai välttelemistä koskevia mainintoja esiintyi tutkimusaineistossa vähän.

Nämä esimiesten selviytymiskeinot toivat esille samansuuntaisia ominaisuuksia, joita tekemissäni haastatteluissa olin tunnistanut 12 tutkimuksessa mukana olleen avainhenkilön ominaisuuksiksi (ks. 3.3.1).

*Miten otimme ja saimme palautetta uusien palvelukäytänteiden toimivuudesta viljelijän liiketoiminnassa?*

Vuonna 1999 arvioimme kolmessa työryhmässä viljelijän liiketoimintaan kohdistettujen palvelukäytänteiden toimivuutta. Arviointitilaisuuksiin osallistui noin 100 esimestä. Tilaisuuksissa kävimme läpi yhteensä noin 25 erilaista viljelijän hyödyntämää palvelukäytännettä ja niiden toimivuuteen liittyvää ongelmatilannetta. Esille tulleet palvelukäytänteiden toimivuuden ongelmatilanteet syntyivät esimerkiksi palvelujen kehittäjien yhteisen näkemyksen puutteesta, tiedonvälittymisen ongelmista, kokemuksen puutteesta, uuden yhdessä oppimisen vaikeuksista sekä myös viljelijän tilakohtaisista ja ennakkoimattomista olosuhteista ja oppimisongelmista. Useissa tapauksissa palvelujen lisäarvon tuottaminen ei siirtynytkaan kuvittelemallamme tavalla viljelijän hyödyntämäksi käyttöarvoksi.

Olavin ja Timon kommenttien pohjalta (keskustelu v. 2002) arviointitilaisuuksien merkitys oli suuri, koska niiden avulla tunnistimme palvelujen kehittäjien tekemien valintojen toimivuuden viljelijän liiketoiminnan ja oppimisen näkökulmasta. Arvi-

ointikeskusteluissa emme ratkaisseet vain olemassa olevia ongelmia. Niiden avulla pystyimme hakemaan ratkaisuja myös viljelijän esille tuomiin ja edessä oleviin lisäpalvelujen kehittämistarpeisiin. Keskustelut kannustivat keksimään uusia toimintatapoja ja yhteistyömuodostelmia. Mikäli arviointitilaisuuksia ei olisi ollut, ei viljelijältä saatu tieto olisi palautunut palvelukehittäjille. Tällöin palvelujen kehittäjät eivät olisi korjanneet tekemiään virheitä, jolloin myös virheistä oppimista ei olisi voinut tapahtua.

Palvelujen kokeilevan toimeenpanon foorumityöskentelyn tilanteet toivat esille, että tehtaiden henkilöstö ymmärsi jo ulkoisen muutoksen paineet. Heillä oli kuitenkin vaikeuksia keksiä uudistuksia omissa tiimeissä (tietoruutu 5.19). Tulosityksikön johdossa keskustelimme usein menettelytavoista, joilla saisimme aikaan nopeampaa kehittymistä perinteisesti ajattelevissa ihmisjoukoissa. Asiakaspalvelutiimeihin verrattuna muutos tehtailla ei käynnistynyt samalla aktiivisuudella. Ajatuksenamme oli valmentaa muutosvaikuttajia ja heidän kautta lisätä ymmärrystä laajemmassa henkilökunnassa. Todellisuudessa oli kuitenkin niin, että tehtaiden henkilöstö oli kytkeytynyt työyhteisön erilaisiin sosiaalisiin toimijaryhmiin. Tällaisiksi sosiaalisiksi toimijaryhmiksi oli tunnistettavissa esimerkiksi ammattijärjestöt ja niiden kanssa sovitut työehtokäytännöt, työvuoroihin ja tehdaspaikkoihin kytkeytyneet toimijaryhmät, urakkaryhmät, ruokala- ja kahviryhmät, henkilöstökerhojen ryhmät, jne. Uuden toimintatavan kehittämisen lähtökohtatilanne ja osaamistaso olivat eri henkilöryhmillä erilaisia. Tällaiset erilaisuudet synnyttivät ongelmatilanteita tiimijäsenten kesken. Ne vaikeuttivat uusien tiimien ja niiden työtapojen kehittämistä. Henkilöryhmien väliset ongelmatilanteet näkyivät tehtailla vastareaktioina, keskustelujen ja sopimisen pitkitymisenä, työn hidastumisena, jopa toistuvina pistelakkoina.

Tietoruutu 5.19 Uusien toimintatapojen juurruttamisen ongelmatilanteita tehdasyksiköissä

”Tehdasyksiköt jäivät pikemminkin paikalleen. Tehtaiden yksiköt oli Kemirassa kasvatettu hyvin itsenäisiksi. Niillä oli vahvat perinteet ja esim. ammattijärjestöt, erilaiset työntekijäkunnat ja vahvat persoonat. Tehdaspatruuna-ajattelu näkyi vielä ja vaikutti sisäisen toimintatavan kehittämiseen. Kemiran kulttuurissa tällainen kehitys on pitkä prosessi.”

”Materiaalitoimintojen malli oli hyvin perinteinen; esimieskeskeinen, kahlitseva palkkausmalli. Kriittinen kohta oli se, että yritettiin lähteä toimimaan, mutta esimiehet olivat vielä vanhassa kiinni.”

”Tehtailla asiakaslähtöisen prosessin kehittäminen tuntui usein melko kaukaiselta ajatukselta. Henkilöstön keskuudessa ammattijärjestöt pikemminkin asettuivat kaikkia uudistuksia vastaan kuin olisivat olleet niitä tukemassa. Aina löytyi perusteluja pysyä entisessä ja varmassa toimintatavassa. Tehtailla sattuneet muutamat tapaturmat kytkettiin tunneperäisesti uudistuksen syyksi. Tehtailla ei myöskään koettu uhkia esim. tuotannon lopettamisesta tai siirtämisestä muualle.”

Vuonna 1999 tehtailla otettiin käyttöön kokonaan uusi lannoitteiden valmistuslinja. Uuden linjan tavoitteena oli valmistaa viljelijäkohtaisiin tarpeisiin pidemmälle kehitettyjä lannoitteita ja aiempaa lyhyemmissä tuotantosarjoissa. Tehtailla kehitetty uusi tekniikka ja siihen liittyneet koeajot lisäsivät ymmärrystä siitä, miten tehtaiden tiimit kytkeytyisivät uusien palvelukäytänteiden kehittämiseen. Esimerkkinä tällaisesta tehtaalla sisäisiin prosesseihin liittyvästä uudistamisesta oli tehdaskohtaisten laboratorioiden toiminnan uudistaminen siten, että laboratoriotiimit ottivat vastuulleen asiakkaan toimintatapaan saakka ulottuvan laadun varmistamisen aiemman vain tehdasprosesseihin kohdistuneen laaduntarkkailun sijaan. Laboratorioiden tiimien uudistaminen edellytti uuden ajatuksellisen mallin kehittämistä ja sen pohjalta uusien käytänteiden kokeiluja ja yhdessä oppimista markkinointiväen kanssa. Tällaisten uusien tehdastiimien kehitys kesti parin vuoden ajan.

*Miten kehittimme näkemystä yhteistyöverkoston tulevaisuuden potentiaalista?*

Vuosina 2000–2001 toteutimme Agro Suomen tulosityksikön 20 avainhenkilön keskuudessa ns. Tulevaisuus Akatemian. Sen tavoitteena oli arvioida ja linjata liiketoi-

minnan uudistamista vuoteen 2005 saakka. Kirjasimme Akatemian osallistujille työskentelyn tavoitteet ja periaatteet (ks. tietoruutu 5.20).

Akatemiassa jokainen osallistuja työsti yhden vuoden aikajaksolla yhteistyöverkoston tulevaisuuteen suuntautuvan henkilökohtaisen hankkeen. Kohdistimme hankkeet yhteistyöverkoston tulevaisuuteen suuntautuville keskeisille kehitysalueille. Akatemiar ryhmä kokoontui 12 päivän aikana yhteisiin kehitysseminaareihin. Seminaareissa jokainen esitteli oman hankkeensa kehitysvaiheen saaden siihen muilta osallistujilta palautteen. Osallistujat käyttivät työssään hyväkseen organisaation muita henkilöitä. Tulosityksikön johdon kanssa valitsimme henkilöt Akademia-ryhmään ja lähetimme heille seuraavanlaisen kutsun (tietoruutu 5.20):

Tietoruutu 5.20 Tulevaisuus Akatemian toteuttamisen periaatteet osallistujille kirjatussa muodossa
<p>Kemira Agro Suomi käynnistää vuoden 2000 alussa Tulevaisuus Akatemian. Sen tavoitteena on linjata Agro Suomen kehittymistä uudelle vuosituhannele – kohti visiota 2005. Tulevaisuus Akatemiaan kutsutaan henkilöitä, jotka ovat halukkaita panostamaan omaan ja yrityksen kehittämiseen. Osallistujien ryhmän odotetaan muodostavan sen esimiespotentiaalin, joka varmistaa Agro Suomen dynaamisen kehittymisen edessä olevassa varsin vaikeassa kilpailutilanteessa.</p> <p>Liiketoimintaprosessien uudistuminen tulee muuttamaan jatkuvasti rakennettamme. Oletamme, että tietotekniset työvälineet kehittyvät huimaa vauhtia. Ne luovat mahdollisuudet logististen prosessien rakenteiden uudistumiseen. Asiakaskuntamme tulee olemaan suoraan tietoprosesseja hyödyntäviä. Oman liiketoimintamme läpivirtaustehokkuuksien kilpailukykyisyys tulee mittamaan olemmeko ja miten asemoituneet markkinoille.</p> <p>Uskomme, että hyvien asemien varmistaminen luo mahdollisuuksia ”entistä laajempien toiminnallisten klustereiden” muodostumiseen. Tällöin voitaneen olettaa, että myös oma missiomme tulee olemaan uudessa tarkastelussa. Rajaammeko toimintaamme ”kemian alaan” vai toimimmeko laajemmassa klusterissa? Olemmeko klusterin rakentajia?</p> <p>Akatemiaan osallistujien kesken tulemme yhdessä valitsemaan jokaiselle koko liiketoimintamme kannalta keskeisimmät ”tulevaisuus kysymykset”, jotka ovat akatemialaisten caseinä. Tällöin jokaiselle akatemialaiselle tulee oma henkilökohtainen case. Sen jatkuva työstäminen Akatemian aikana muodostaa työskentelyn perusidean. Akatemialaisten vastuulla on, että keväällä 2001 jokainen jättää työnsä loppuraportin.</p> <p>Tulevaisuus Akatemian case-töiden pohjalta ja Akademia-keskusteluissa tulemme kokoamaan visiomme tasolle 2005. Akatemian lopputöiden ja visiomme pohjalta tulemme esim. järjestämään seminaarin, jossa on mukana Agron johtoa. Luonnollisesti työmme tulokset kytkeytyvät jatkuvasti Agro Suomen kehittämisen muihin ohjelmiin. Esim. kaikki tiimivalmentajat ja tiimit saavat tämän työn tuloksena uutta ja pitkäjänteisempää tulevaisuustietoa.</p>

Akatemiaryhmässä kirjasimme yhteistyöverkoston laajenemisen ”muureiksi ja kuopiksi” vanhoissa toimintatavoissa roikkumisen, pieniin asioihin takertumisen, voiman puutteen ja vaikeuden kehittää uusia ratkaisuja (tietoruutu 5.21). Keskusteluissa ennakoidimme toimialamuutosten jatkumista ja niiden synnyttämiä tarjooman palveluprosessien uusia kehityshaasteita. Akatemiaryhmän keskusteluissa korostui edelleen tarjooman yhteisöllisen kehittämistyön jatkamisen välttämättömyys yhteistyöverkoston laajetessa.

Tietoruutu 5.21 Uuden liiketoiminnan kehittämisen ”muurit ja kuopat” sekä ”laukaisevat tekijät”	
<p>Akatemiassa tulostimme kehitystyötä edelleen estäviä muureja (vasen laatikko) ja niiden laukaisuun vaikuttavia tekijöitä (oikea laatikko) seuraavasti:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vanhoissa toimintatavoissa roikkuminen</li> <li>- Takerrutaan vain pieniin osiin, revii-reihin</li> <li>- Epäusko, voiman puute, jaksaminen</li> <li>- Onko oikeat valinnat, vaikeat ratkaisut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskustelut, väittelyt, esiin nostaminen, erilaisten ihmisten kanssa käytävä keskustelu</li> <li>- Kytetään ihmiset näkemään laajemmin prosessia, yhteistyökytkentöjen aikaansaaminen, erilaisen ajattelun ja ihmisten vuorovaikutuksen kehitys</li> <li>- Onnistumisen näkeminen, sparraus, ajattelun kehittyminen, luovan ja uudistavan yhteistyön kehitys</li> <li>- Alitajuisen ajattelun kehittäminen, yhteiset luovat keskustelufoorumit, innovaatiot, yhteistyö talon ulkopuolelle, sparraus</li> </ul>
<p>Akatemiaryhmän mukaan uusien ratkaisumallien tuottamisen edellytyksenä oli ollut yksilötasolla tapahtunut jatkuva oppimisprosessi. Jokainen oli kohdannut paineita ja jännitteitä, jotka olivat vaatineet ponnistuksia niiden laukaisuun. Akatemiaryhmän näkemyksenä oli, että organisaatiossa tarvittiin hyvä ja väittelevä sekä erilaisia ajattelutapoja yhdistävä ilmapiiri, koska se pystyi ottamaan vastaan myös ympäristöstä tulevat paineet ja käsittelemään niitä.</p>	

Akatemiaryhmän keskustelujen kautta pystyimme ikään kuin nousemaan ”helikopterinäkökulmaan”, josta teimme arviota aiemmasta lannoiteliiketoiminnan kehittämistyöstä ja ennen kaikkea siitä, miten yhteistyöverkoston kehittämistyö konsernissa voisi jatkua. Akatemiaryhmän keskusteluissa vahvistui näkemykset siitä, että uusi liiketoiminta piti irrottaa konsernin muusta kemian alan toiminnasta, koska yhteistyöverkoston ajatuksellinen malli ja sen kehittäminen erosivat voimakkaasti perinteisestä kemian alan liiketoimintojen logiikasta. Esimerkiksi yhteistyöverkoston asiakkuudet ja niiden kehittämistavat olivat hyvin erilaiset verrattaessa sitä kemian alan muihin liiketoimintoihin.

*Miten tulosityksikön johto selviytyi uuden liiketoimintakonseptin myynnissä esille nousseista vastakkainasettelutilanteista konsernin hierarkkisissa toimijasuhteissa?*

Vuoden 1999–2000 aikana kävimme useita keskusteluja konsernin johdon ja Agron johdon kanssa yhteistyöverkoston tarjoaman kehittämistilanteista ja jo näkyvissä olevista tuloksista. Pystyimme jo konkretisoimaan uuden liiketoimintamallin kilpailukykyisyyttä vanhaan malliin verrattuna esim. Farmitin ja Moveren liiketoimintojen käynnistymisten kautta. Pystyimme osoittamaan, että kumppanien kanssa olimme kehittäneet uudenlaisen tarjoaman kohdistuen viljelijän koko liiketoimintaan. Kerroimme, että lannoiteliiketoiminnan perinteiset toimintamallit olivat purkautumassa. Keskusteluissa saimme tietoa siitä, että konsernin johto yritti saada Agron liiketaloudellisiin ongelmiin ratkaisuja kustannusten leikkaustoimenpiteillä tai vaihtoehtona voisi myös olla sopivien yhteistyökumppaneiden löytäminen ja/tai liiketoiminnan myyminen. Keskusteluissa konsernin johto ei tyrmännyt tekemiämme ehdotuksia verkostomaisen liiketoiminnan kehittämisestä, vaan antoi meille luvan jatkaa kehittämistyötä.

Tulosityksikön johdon kertoma yhteistyöverkoston kehittämistyö herätti aitoa kiinnostusta Kemira konsernin johdossa. Se ilmeni johdon kommentteissa, että lannoiteliiketoiminnan tulevaa tilaa piti arvioida uudelleen koko konsernin näkökulmasta. Konsernin johdolla oli vähän omaa kokemusta yhteistyöverkoston liiketoiminnan kehittämistavasta. Suomen yksikön tarjoamapohjaisen kehittämistyön pohjalta Agron johto kiinnostui Specialities-liiketoiminnan eli Food Chain Partner -mallin (FCP) kehittämistyön laittamisesta liikkeelle systemaattisesti myös Itämeren alueella vuon-



na 2000. Agron johto oli kiinnostunut käyttämään hyväkseen Suomen tulosityksikön avainhenkilöiden kokemusta Itämeren alueen kehittämistyössä. Agron johto kutsui Itämeren alueen liiketoiminnan kehittämiseen Olavin, Timon ja Kalevin sekä myöhemmin useita muitakin prosessimistajia. Tällöin Suomen yksikön henkilöiden hankkima kokemus tuli Itämeren kehittämisryhmän käyttöön. Tietoruudussa 5.22 on Olavin, Timon ja Kalevin kommentteja osallistumisesta tarjooman kehittämistyöhön Itämeren rantavaltioiden alueita varten.

Tietoruutu 5.22 Food Chain Partner -mallin laajentaminen Itämeren rantavaltioiden alueelle

Olavi kuvaa FCP:n kehittämistä seuraavasti:

”Osallistuin Itämeren rantavaltioiden alueelle kohdistettuun Agron kehittämiseen. Oli yllättävän helppo vaikuttaa uusiin vetäjiin uuden liiketoiminnan kehittämisessä. Useat ihmiset eivät olleet mukana Suomen kehittämisessä. Tällöin tuli vastaan erot ihmisten kokemusten välillä. Piti edetä harkiten. Porukan piti itse miettiä ja keksiä. Perinteisen kulttuurin mukaan työskentelevät henkilöt tulivat esille. He yrittivät tehdä itse, vaikka heidän olisi pitänyt omalla toiminnallaan vaikuttaa toisten saamiseen mukaan uudenlaiseen ajatteluun. Luovuuden ja visioinnin vaateet korostuivat, koska oli ymmärrettävä ja osattava tulkita, minne maailma on menossa. Jos oma organisaatio ei pystynyt esim. tiedonkäytön alueen uudistamiseen, oli hyvä miettiä, keiden kanssa silloin on hyvä edetä. Ketkä ovat hyviä yhteistyökumppaneita talon ulkopuolella?”

Kun kehittämistyöhön tuli mukaan Agrosta uusia henkilöitä, kohtasivat Olavi, Timo ja Kalevi heidän asettamia uusia rajoitteita ja reunaehdoja seuraavasti:

”Tällä hetkellä on liikkeellä myös vahvoja oppositiovoimia Suomen yksikön kehittämisen tarjooman mallia vastaan. Vastavoimat muistuttivat perinteistä kemiralaista ajattelua. Toisaalta perusvalmiutta on tullut tarjooman liiketoimintaprosessien kehittämiseen ja näkemys yhteistyöverkosta on muodostunut niin vahvaksi, että olemme tarvittaessa valmiit äänestämään vaikka jaloillamme uuden liiketoimintatavan puolesta. Turhan työn tekeminen on vähentynyt voimakkaasti.”

”Perinteisissä vetäjissä on tullut esiin hyvin epäkypsää käyttäytymistä, sisäistä puukotusta. Yhteistyö on itsestä kiinni.”

Suomen yksikön avainhenkilöiden kommentit tuovat esille, että heille oli Suomen liiketoiminnan kehittämistyöstä tullut sellaista kokemusta, jota he pystyivät hyödyntämään Food Chain Partner -mallin kehittämisessä Itämeren valtioiden alueilla. Heillä oli kykyä tehdä havaintoja mukaan tulleiden ihmisten lähtökohtavalmiuksista ja osaamisen kehittämistarpeista siirryttäessä uuteen toimintatapaan. Kun Suomen tulosityksikön henkilöt osallistuivat Itämeren alueen kehittämistyöhön, joutuivat he edelleen koettelemaan kehittämänsä yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin toimivuutta ja tekemään arviointia sen toimeenpanosta uusilla markkina-alueilla. Suomen yksikön avainhenkilöiden osallistuessa samanaikaisesti Tulevaisuus Akatemian työhön toivat he myös Akatemiaryhmään tietoa yhteistyöverkoston laajentamisesta ja konsernin johdon näkemyksien kehittämisestä.

Vuonna 2001 tekemäni avainhenkilöiden haastattelut tuovat esille, että vaikka tulosityksikön johto oli jatkuvasti sopinut tapaamiset konsernin johdon kanssa ja tapaamisissa kertonut kehittämistyön tuoreet argumentit, yritti konsernin johto kuitenkin vuoden 2001 tilanteessa hakea ratkaisua lannoiteliiketoiminnan ongelmiin liiketoiminnan myynnin avulla. Konsernin johto viesti edelleen julkisesti lannoiteliiketoiminnan myyntiin liittyneistä yrityksistä sijoittajille. Tämän takia yhteistyöverkoston kehittämistyöhön liittyi uhkia siitäkin huolimatta, että tulosityksikön johtona olimme herättäneet konsernin johdon kiinnostuksen yhteistyöverkoston siirtymisen vaihtoehdosta.

### **Minkälaiset kehitysristiriidat tulivat esille käynnistyksen areenalla toimeenpan- taessa yhteistyöverkoston palvelujen kokeiluja?**

Käynnistyksen areenan tapahtumasarjat tuovat esille, että Kolmen koplan ja Prosesiostajien voimavarat olivat riittämättömät tarjoamaan yhteiskehittelyn kokeilevaan toimeenpanoon. Siksi he valikoivat uusia esimiehiä valmentamaan uusia tiimejä palvelukäytänteiden kokeilevaan toimeenpanoon. Uusilla esimiehillä oli alhainen lähtökohtavalmius toimia uusissa rooleissa. Esimiehet kohtasivat ongelmatilanteita, kun heiltä odotettiin uusissa rooleissa tarjoamaan tietoalustapohjaisen yhteiskehittelyn toimeenpanoa uusien tiimien kanssa. Tiimit olivat aiemmin toimineet funktiopohjaisissa vastuissa, joten kaikkien tiimihenkilöiden oli myös opittava tarjoamaan yhteis-

kehittelyn työtavat. Juurrutettaessa uusia työtapoja kehitysristiriidat tulivat esiin tiimien henkilöiden tehdessä omissa rooleissaan valintoja ja sovittaessa niitä yhteen sekä ottaessaan palautetta palvelukäytänteiden toimivuudesta viljelijöiltä. Kehitysristiriidat näkyivät myös korjattaessa valinnoissa tehtyjä virheitä ja sovitettaessa niitä yhteen uusiksi palvelukäytänteiksi. Kolmannella toimija-areenalla tulosityksikön johto kohtasi edelleen yhteistyöverkoston kehittämistyötä tehdessään vastakkainasettelua suhteissaan konsernin johdon kustannuksia alentaviin liiketoiminnan kehittämistä-poihin.

### **5.3.2 Mitä kokeilevan toimeenpanon toteuttaneen toimijaryhmän oli ollut opittava, jotta se saattoi juurruttaa uusia käytänteitä uusiin tiimeihin?**

Tutkijat ovat tarkastelleet johtoryhmien kohtaamia laadullisia oppimiskynnyksiä myös toimintatilanteina, joissa toimijat keksivät, testaavat, juurruttavat ja vakiinnuttavat toimijayhteisöön uusia käytänteitä (ks. Scharmer 2000:25–53; 2001:137–150 ja Scharmer et al. 2003:2–10). Kun yhteistyöverkoston uusien käytänteiden juurruttaminen kohdistuu tarjoaman yhteiskehittelyyn ja siinä toimijoiden keskinäisissä suhteissa uuden toiminnan yhteisölliseen oppimiseen, tarvitaan analysoinnissa kulttuuri-historiallisen toiminnan teoriaan pohjautuvaa analysointitapaa. Analysoinnissa keskeisessä asemassa on Engeströmin (1995, 2004) ekspansiivisen oppimisen kolmannen asteen kehitysristiriitatilanteet (alaluku 2.2), jotka kohdistuvat uusissa yhteistyömuodoissa kokeilevan oppimisen kautta uuden toiminnan kehittämiseen. Yhteiskehittelyssä kokeilevan oppimisen kehittymistä tutkijat ovat analysoineet myös uusien käytänteiden juurruttamisena (Kivisaari, Kortelainen & Saranummi 1999). Juurruttamisella tutkijat tarkoittavat sitä, miten toimijoiden kehittämät käytänteet asettuvat uutta toimintaa ohjaavaksi yhteistoiminnaksi, jonka avulla toimijat keskenään ja itseohjautuvasti iteroivat edelleen uutta toimintaa ja oppivat siitä. Kaikkia näitä näkökulmia tarvitaan, kun tarkastellaan kokeilevan toimeenpanon toteuttaneen toimijaryhmän kehittymistä uusiin rooleihin. GrowHow’n tapauksen erityisyytenä oli lisäksi se, että palvelujen kokeilevaan toimeenpanoon liittyi loppuasiakkaina olleiden kymmenien tuhansien viljelijöiden jatkuvasti uudistuvat tarpeet ja heidän oppiminen palvelukäytänteiden hyödyntämiseen. Tällainen yhteiskehittely haastoi palvelukehittäjät

oman liiketoimintansa lähtökohdista ottamaan huomioon viljelijäasiakkaiden lisäpalvelujen tarpeet ja palvelukäytänteiden oppimisen.

Käynnistyksen areenan tapahtumasarjoista olen jäsentänyt palvelujen kokeilevan toimeenpanon tuottaneen toimijaryhmän laadulliset oppimiskynnykset ja uudelle liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen seuraavasti:

*(a) esimiesten oppiminen kokeilevan toimeenpanon valmentajatyöhön*

Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja mukaan tulleiden esimiesten ensimmäinen laadullinen oppimiskynnys oli siirtyminen vallitsevasta funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston monitahoisiin rooleihin. Kolmen kopla ja Prosessiomistajat valikoivat 60 hengen esimiesryhmän palvelujen kokeilevan toimeenpanon esimiesrooleihin. Uusiin rooleihin oppimisessa esimiehet hahmottivat näkemyksen tarjooman yhteisestä kohteesta, yhteiskehittelystä kumppanien kanssa, tietolustayhteistyömuodoista ja viljelijäasiakkaiden mukaan tulemisesta tietolustoille. Esimiehiltä odotettiin, että he omista lähtökohdistaan kytkivät omassa roolissaan kehittymisensä tavoitteet yhteistyöverkoston tavoitteisiin. Tähän tarvittiin tulossyksikön johdon organisoimia ja räätälöimiä oppimista tukevia ”team building” -valmennuksia. Niiden avulla oli mahdollista sovittaa henkilökohtaiset tavoitteet jatkuvasti kehittyvän yhteisen kohteen tavoitteisiin.

*(b) toimintaedellytysten luominen asiakkaita mukaan ottavaan yhteiskehittelyyn*

Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja esimiesten toinen laadullinen oppimiskynnys oli juurruttaa uudet tiimit yhteistyöverkoston uusiin työtapoihin. Tähän tarvittiin tulossyksikön johdon organisoima ja räätälöimä massiivinen esimiesten ja tiimien valmentaminen yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi. Laadulliset oppimiskynnykset liittyivät siihen, miten esimiehet ottivat uudet tiimit ja niiden henkilöstön mukaan, valmensivat ja juurruttivat tiimit uusiin tietolustapohjaisiin palvelukäytänteisiin. Palvelukäytänteiden juurruttamisessa tiimien piti ottaa huomioon viljelijän koko liiketoimintapotentiaali, sen jatkuva muutostarve ja viljelijöiden oppiminen.

*(c) toimijakohtaisten valintojen toimivuus kehitettäessä viljelijälle palveluja*

Toimijaryhmän kolmas oppimisen laadullinen kynnys oli se, miten ryhmä arvioi viljelijäasiakkailta saamaansa palautetta ja miten ryhmä otti sen toimijakohtaisesti huomioon tehdessään valintoihin kohdistuneita korjauksia ja oppiessaan siitä. Kolmen kopa ja Prosessiomistajat organisoivat jatkuvasti toistuvia ns. arviointitilaisuuksia, joissa käsiteltiin viljelijäasiakkailta saatua palautetta ja arvioitiin palvelujen toimivuutta. Arviointitilaisuuksien kautta esimiehet tulivat tietoisiksi tilanteista ja taustatekijöistä, jotka liittyivät yhteiskehittelyssä tehtyihin toimijakohtaisiin uusien palvelukäytänteiden valintoihin. Saadessaan asiakkaalta tietoa tekemiensä valintojen toimivuudesta esimiehet pystyivät ottamaan seuraavassa vaiheessa huomioon esille nousseita virheitä ja näin iteroimaan keskenään uudenlaista yhteisöllistä oppimista. Näin palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien yhteistyön syvenemisen ja laajenemisen kautta uusien käytänteiden jatkuva ja kumuloituva kehittäminen tuli mahdolliseksi.

*(d) hyväksynnän hankkiminen yhteistyöverkoston uusien käytänteiden toimeenpanolle konsernin johdolta*

Käynnistyksen areenalla tulossyksikön johtoa testattiin konsernin johdon toimijasuhteissa siinä, miten tulossyksikön johto toi läpinäkyväksi palvelujen toimivuutta ja jo näkyvissä olevia liiketaloudellisia hyötyjä arvoverkon kokonaisuudessa. Tällaisia olivat mm. kumppanien halukkuus tarjooman yhteiskehittelyyn, Farmit/Movere ja niiden tietoaalustat sekä viljelijäasiakkaiden halukkuus käyttää uusia palveluja omassa liiketoiminnassaan. Kuvaamani tapahtumasarjat osoittavat, että tulossyksikön johto sai konsernin johdon kiinnostumaan yhteistyöverkoston kehittämistyöstä. Konsernin johdon kiinnostusta signaloi se, että yhteistyöverkostopohjaista liiketoiminnan kehittämistapaa laajennettiin Itämeren alueelle. Konsernin johto omassa roolissaan haki kuitenkin edelleen ratkaisuja irrottaa ja myydä lannoiteliiketoiminta konsernista. Tästä konsernin johto viesti myös sijoittajille ja haki sopivaa kumppania. Kun tulossyksikön johto sai konsernin johdolta luvan jatkaa kehittämistyötä, osoitti se, että tulossyksikön johto oli pystynyt pitämään yllä konsernin johdon kiinnostusta yhteistyöverkostoon. Tämä tapahtui siitäkin huolimatta, että konsernin johto haki edelleen sijoittajia tyydyttävää ratkaisua lannoiteliiketoiminnan myynnin kautta.

GrowHow'n synnyn kolmannella areenalla palvelujen kokeileva toimeenpano ei ollut mahdollista Kolmen koplan ja Prosessiomistajien voimavaroin. Tämän takia palvelujen kokeilevaan toimeenpanoon Kolmen kopla ja Prosessiomistajat valikoivat 60 esimiehen ryhmän ja valmensivat sen yhteistyöverkoston uusiin esimiesrooleihin. Kutsun kolmannella areenalla tunnistamaani toimijaryhmää *Esimieskunnaksi*. Se muodostui Kolmen koplasta ja Prosessiomistajista sekä heidän valikoimasta 60 esimiehestä.

Tultaessa vuosille 2000 ja 2001 yhteistyöverkoston uusien palvelujen määrä alkoi kasvaa voimakkaasti, kuten olen edellä kuvannut (alaluku 4.3). Viljelijät oppivat uusien palvelukäytänteiden mukaisia toimintatapoja omassa liiketoiminnassaan. Yhteistyöverkoston toimintatapa ja sen liiketaloudelliset hyödyt alkoivat tulla toimialalla yleiseen tietoisuuteen. Edellä kerrotun mukaan Kolmen kopla oli tietoinen, että tehdyllä kehittämistyöllä oli suurta yhteiskunnallista merkitystä. Saadakseen tukea yhteistyöverkoston siirtymiselle Kolmen koplalta edellytettiin yhteistyöverkoston kehittämistyön läpinäkyväksi tekemistä konsernin sisäisen rakenteen lisäksi myös laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä. Käsittelen tätä GrowHow'n synnyn neljättä toimija-areenaa seuraavassa.

## 5.4 Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkineen toimijaryhmän toiminta

GrowHow’n syntyprosessin kolmen ensimmäisen areenan kuvaus ei vielä tuo esille yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisen saattamista ”maaliin”. Tämän takia neljännen eli valtuutuksen areenan tapahtumahistoriasta erittelen sitä, minkälaisia uhkia ja vastavoimia yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisessä tulossyksikön johto kohtasi konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteissa ja miten tulossyksikön johto selviytyi niistä.

### 5.4.1 Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen tapahtumasarjat

*Miten yhteistyöverkoston toimintatapa tarkentui vuoteen 2001 tultaessa?*

Vuoden 2001 tilanteeseen tultaessa Kemira Agron liiketoiminta oli jakautunut ns. Specialities-liiketoiminnaksi (Kuva 5.3; Food Chain Partner) ja yksiravinteisten typpilannoitteiden liiketoiminnaksi. Suomen tulossyksikkö edusti Specialities-liiketoimintaa. Sen kehittämisessä huomio kohdistui tuotteiden käytettävyyden parantamiseen tilakohtaiset tuotanto-olosuhteet huomioon ottaen. Specialities-liiketoiminta oli osoittanut kilpailukykyisyytensä Suomessa ja sen lähimarkkinoilla. Sen sijaan typpilannoitteiden liiketoiminta Keski-Euroopassa oli edelleen taloudellinen ongelma Kemiralle.

Kirjasimme Suomen yksikön ja Specialities-liiketoiminnan vision vuoden 2001 alussa seuraavasti:

*Olemme haluttu kumppani ja kokonaisratkaisujen toimittaja elintarvikeketjussa. Kehitymme luomalla kokonaisvaltaisia ratkaisuja maatalouteen.*

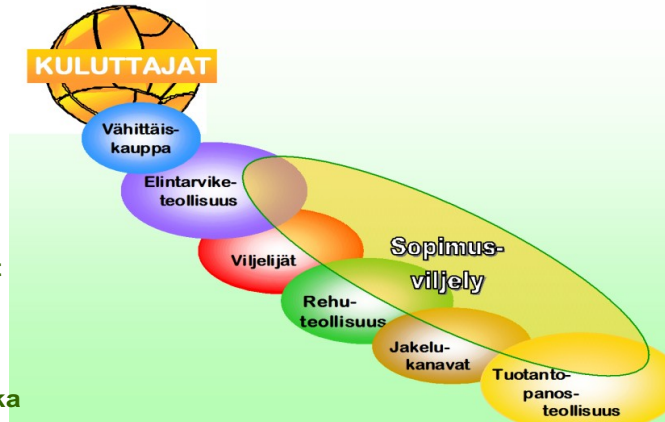
Kokonaisvaltaisilla ratkaisuilla tarkoitimme seuraavaa:

- \* *Asiakkaalle (viljelijä) ei enää tehdä vain tuotetta, vaan koko paketti, johon kuuluvat tuotteet ja palvelut.*
- \* *Löydämme uudet tavat yhdistää asiakkaiden tarpeet, teknologiat ja tieto.*

Tässä vaiheessa Agron markkinointiviestinnän henkilöt havainnollistivat tarjooman yhteistyöverkostoa kuvan 5.3 esittämällä tavalla:

### Mitä “elintarvikeketju” tarkoittaa Elintarvike Agrossa?

- \* Ymmärrämme oikeasti,  
miten viljelijä,  
sopimustahot,  
elintarviketeollisuus  
ja kuluttajat toimivat
- \* TURVALLINEN ja  
JÄLJITETTÄVÄ ruoka



Kuva 5.3 Tarjooman toimijasuhteiden kuvaus elintarvikeketjussa v. 2001

Vuoden 2001 tilanteessa yhteistyöverkoston liiketoiminta kohdistui kuluttajalle ”turvallisen ja jäljitettävän ruoan” tuottamiseen elintarvikeketjun kokonaisuudessa. ”Turvallisen ja jäljitettävän ruoan” arvoverkon toiminnallisina osina olivat: (1) tuotantopanostojen liiketoiminta, (2) viljelijän liiketoiminta ja (3) elintarviketeollisuus + sopimusviljely ja (4) kaupan palvelut kuluttajille. Agrolla oli integraattorin rooli yhteistyöverkossa, joka tuotti raaka-aineita sopimusviljelyn kautta elintarviketeollisuudelle. Sopimusviljelyn avulla laatua korostava arvoverkko yhdistyi kuluttajan tarpeisiin. Yhteistyön kautta tavoiteltiin ylivoimaisuutta tuotettaessa kuluttajalle ”turvallisia ja jäljitettäviä” elintarvikkeita (ks. kuva 1.2 ja 4.5).



*Miten valtio-omistaja linjasi lannoiteliiketoiminnan kehittämisen konsernissa?*

Olen edellä kertonut, että Kemiran osakkeiden pääomistajana oli valtio. Vuonna 2001 valtio-omistaja linjasi oman tahtotilansa Kemiran tulevasta kehittämisestä hallituksen esityksessä eduskunnalle seuraavasti:

*”Hallituksen esitys eduskunnalle suostumuksen antamisesta toimenpiteille, joiden seurauksena voidaan luopua valtion omistuksesta Kemira Oyj:ssä” (HE 146/2001 vp.).*

Esityksen perusteluissa Kemiran strategista linjausta kuvattiin seuraavasti:

*”Kemira on tehnyt strategisen linjauksen, jonka mukaan konserni keskittyy aloille, joiden kasvunäkymät ovat lupaavat ja jotka ovat keskimääräistä vähemmän riippuvaisia talouden sykleistä.[...] Lannoitetuotantoa on kehitetty erikoislannoitteiden suuntaan”.*

Tämä hallituksen esitys eduskunnalle sisälsi ajatuksen siitä, että Kemira konsernista ei ollut tarkoitus myydä vain lannoiteliiketoimintaa. Hallitus kertoi julkituomassaan esityksessä, että sen tavoitteena oli valtion omistusosuuden myynti Kemira konsernista. Kun valtio oli Kemira konsernin pääomistaja, herätti valtio-omistajan osakkeiden myynti kiinnostusta sijoittajissa.

Syksyllä 2001 valtio-omistajan linjausten pohjalta eduskunnan käsittelyyn tuli ulko-maisen sijoitusyhtiön tekemä ostotarjous valtion omistusosuudesta Kemira konsernissa. Eduskunnan käsittelyprosessiin tuotiin ministeriön valmisteleva esitys, jossa perusteltiin valtion omistusosuuden myynnin liiketaloudellisia hyötyjä. Asiaa käsitel- leeseen maa- ja metsätalousvaliokuntaan kutsuttiin kuultaviksi Kemira konsernin johtoa ja yritystoiminnan asiantuntijoita. Olimme Suomen tulosityksikön johtona myös yhteydessä maa- ja metsätalousvaliokunnan avainhenkilöihin ja kerroimme tekemästämme uuden liiketoiminnan kehittämistyöstä ja sen jo näkyvistä tuloksista. Dokumentoimme tekemämme yhteistyöverkoston kehittämistyön maa- ja metsätalo- usvaliokunnalle esitettävään muotoon. Valiokunnan puheenjohtajisto pyysikin meitä esittämään valiokunnassa näkemyksemme yhteistyöverkostoon siirtymisestä ja myös siitä, jos näin ei tehtäisi. Tekemässämme lausunnossa käsitelimme kehittämistyötä, sen visiona olevaa yhteistyöverkostoa ja Agron roolia toimia verkoston integraattori- na (ks. kuva 5.3). Tekemämme ehdotus toi maa- ja metsätalousvaliokunnan käsitte-

lyyn toisen liiketoiminnan kehittämisvaihtoehdon sijoittajan jättämän ostotarjouksen rinnalle.

Kuvasin Olavin kanssa maa- ja metsätalousvaliokunnalle Agron tulevaisuuden keskeisiä kysymyksiä Suomen tulosityksikön kehittämistyössä syntyneiden kokemusten pohjalta seuraavasti (Lausunto eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokunnalle 6.10.2001, tietoruutu 5.23):

Tietoruutu 5.23 Lausuntomme valiokunnassa Kemira Agron tulevaisuudesta (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)

**Agro Suomen tulevaisuus**

- ☐ Agro Suomen liiketoiminta on ollut taloudellisesti terve ja kilpailukykyinen EU:n liittymisvaiheessa, tilanne on hallittu
- ☐ Agro Suomen johdon avainhenkilöstö on omaksunut ja osaa liiketoiminnan prosessimaisen ja klusterimaisen kehittämisen
- ☐ Agro Suomen kytkennät elintarviketeollisuuteen lähtevät viljelyn alku-tuotannosta ja vaikuttavat koko elintarvikeketjun laatuun ja puhtauteen
- ☐ Agro Suomi on vahva elintarviketuotannon alkupään klusterimaisen rakenteen muodostaja - roolina tietointensiivisen yhteistyön kehittäminen
- ☐ Kemira kaupassa on varmistettava Agro Suomen yhteiskunnallisen merkityksen säilyminen ja kehittyminen ja uusi ”yhteistyön olomuoto”.
- ☐ Agro Suomen roolina tulee olla ”yhteistyöklusterin” rakentaminen elintarvike-toimialan keskeisten yritysten yhteistyössä, vahva osaaminen on jo olemassa
- ☐ Kemira-kaupassa Agro Suomen tuhoaminen olisi suuri ja korvaamaton kansantaloudellinen menetys, mikä tulisi esille pian ja monella tavalla

Matti Virkki

Näkemyksenämme oli, että Kemiran omistusosuuden myynti sijoitusyhtiölle olisi estänyt Agro Suomen verkostoyhteistyön kehittämisen jatkamisen. Arviomme oli, että sijoitusyhtiö olisi hakenut nopeaa tuottoa sijoittamalleen pääomalle ja tällöin

pilkkonut liiketoiminnot myyntikelpoisiin osapaloihin. Emme uskoneet siihen, että sijoitusyhtiö olisi kiinnostunut yhteistyöverkoston kehittämistyön jatkamisesta. Siksi kerroimme tehdystä yhteistyöverkoston kehittämistyöstä ja sen tuloksista.

Valiokuntaan jättämässämme raportissa perustelimme Agron integraattorina toimimisen tärkeyttä elintarviketoimialan kannalta. Käsittelimme raportissa uhkana olleen elintarvikeliiketoiminnan pilkkoutumista. Uhka olisi noussut esille, jos eduskunta olisi hyväksynyt talousvaliokunnan valmistelussa olleen ehdotuksen sijoitusyhtiön ostotarjouksen hyväksymisestä (lainaus raportistamme maa- ja metsätalousvaliokunnalle 6.10.2001; tietoruutu 5.24).

<p>Tietoruutu 5.24 Agron tulevaisuuden kriittiset kysymykset (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)</p>
--

Kriittisinä kysymyksinä tulee esille esim. seuraavanlaisia tekijöitä:

1. Kuka vastaa Suomen maaperän ravinnetiedoista ja viljelyn ohjauksesta, ravinnepuhtaudesta, turvallisuudesta, ympäristötekijöistä, viljelyohjelmista, jne.
2. Kuka vastaa sirpaloituneen toimialan kokoamisesta? Mikä yritys on riittävän vahva klusterin rakentaja? Kuka luo pelisäännöt tietoyhteistyön kehittämiseen?
3. Miten Suomi varmistaa oman elintarvikealan kilpailukyvyn, työpaikat ja kehittymisen?
4. Miten eri yritysten yhteistyön kautta syntyvä kokonaislaatu kuluttajille voidaan varmistaa?

Voidaanko asettaa yhteiseksi poliittiseksi tavoitteeksi tehokas elintarviketoimiala? Onko tällainen tavoite yhteinen tahtotila sekä elintarvikesektorin työntekijöille että myös kaikille kuluttajille? Tällöin voidaan kysyä sitä, että mikä on poliittinen vastuu tukea ja ohjata tällaista yhteiskunnallista kehitysprosessia?

Mikäli eduskunta olisi hyväksynyt sijoittajan jättämän ostotarjouksen, olisi se meidän ja useiden muidenkin asiantuntijoiden mukaan romuttanut elintarvikeliiketoiminnan kuluttajalähtöisen ja alkutuotantoon saakka ulottuneen yhteiskehittelyn. Kriittisinä kysymyksinä nostimme esille alkutuotannon eri toimintojen sirpaloitumisen, elintarvikkeiden tuottamisketjun pilkkoutumisen sekä näiden tuloksena kulutta-

jalaadun heikkenemisen. Ostotarjouksen hyväksyminen olisi asettanut myös kyseenalaiseksi elintarvikeliiketoiminnan yhteistyömuotojen kehittymisen ja työpaikkojen säilymisen. Näihin johtopäätöksiin olimme Olavin kanssa tulleet esim. Tulevaisuus Akatemian ryhmän ja Itämeren alueen kehittämistyön arviointien kautta.

Maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetyn raportin yhteenvedossa perustelimme Agron mahdollisuuksia tulla elintarvikeklusterin vaikuttajaksi (ote edellisestä raportistamme; tietoruutu 5.25). Eduskunnan päättäjien katsoimme olevan vedenjakajalla, jossa he ottavat kantaa joko yhteistyöverkoston kehittämisen puolesta tai elintarvikeliiketoiminnan sirpaloitumisen puolesta. Korostimme sitä, että omistajan linjaus Kemiran osakkeiden myynnistä oli yhteiskunnallisesti strateginen kysymys eikä vain valtio-omistajan sijoitustoiminnan kysymys.

<p>Tietoruutu 5.25 Agron kehittämisvaihtoehdot (maa- ja metsätalousvaliokunnalle jätetty raportti)</p>
--

Nykyistä päätöksentekotilannetta voidaan kuvata vedenjakajana: halutaanko saada aikaan voimakasta kehittymistä ja ottaa vastuuta – vai annetaanko vastuuttomasti elintarvikesektorin kehitys sijoittajille?

Hyötynä klusterimaisesta kehittämisestä on ainakin seuraavaa:

1. Tällöin tietointensiivisen kehityslinjan valitseminen olisi vastaus elintarvikesektorin toimintaympäristön voimakkaaseen kehittymiseen.
2. Klusterimaisen rakenteen käynnistäminen olisi vastaus toimialarakenteen uusien rakennemuotojen kehittämiseen.
3. Päätös merkitsee tavoitetta jatkuvan edelläkävijäroolin kehittämiseen. Elintarvikesektori kytketään tietointensiiviseen yhteiskunnalliseen kehittämiseen.
4. Päätös merkitsisi sitä, että valtio-omisteiset yritykset kytketään tietointensiivisen elintarvikesektorin kehittämiseen, jolloin niistä myös Kemira Agroa laajemmin muodostuisi kilpailukykyinen kokonaistoiminnan rakenne.

Kemiraan liittyvässä päätöksenteossa elintarvikesektorin kokonaiskehittäminen nousee yhteiskunnallisesti hyvin strategiseksi kysymykseksi. Hyvin monet asiat ovat sellaisia, että niiden kehittäminen vaatii huolellista käsittelyä. Kemira Agron klusterimainen Itämeren alueen kehittämistyö olisi hyvä perusta ja ydin klusterin rakentamiselle.

Tällöin tämä merkitsee sitä, että valtiovallan tulisi tuntea vastuu Agron Itämeren alueen kehittämisestä edellä kuvattujen periaatteiden pohjalta. Päätökseen tulee liittää koko elintarvikesektorin klusterimaisen rakenteen muodostaminen. Rakenteeseen liittyvät ainakin kaikki valtiovallan omistuksessa olevat yritykset. Klusterin laajentamiseen yksityiselle elintarvikesektorille tarjotaan houkuttelevat mahdollisuudet, koska klusterin laajentamisella on Suomen kannalta oma itseisarvo. Tällöin resurssit voidaan koota yhteen ja näin voisimme vastata nykyistä tehokkaammin tietointensiivisen elintarviketotalan muodostamisesta.

Esityksessämme korostimme sitä, että päättäjien piti ottaa huomioon EU:n aikaansaamat muutokset ja siinä tilanteessa Suomen elintarviketuotannon turvaaminen. Painotimme päättäjien vastuuta elintarvikesektorin liiketoiminnan kokonaisuuden kehittämisestä Suomessa. Viestissä vetosimme eduskunnan päättäjien vastuuseen. Olettamuksenamme oli, että vastuuseen vetoaminen nostaa esille vastuusta pakenevat poliittiset tahot, jolloin he joutuvat julkisesti perustelemaan ostotarjouksen hyväksymisen mukanaan tuomia hyötyjä pelkän sijoitustoiminnan näkökulmasta.

Olavi käsitteli maa- ja metsätalousvaliokunnalle jättämässään lausunnossaan Agron johdon valmiutta toimia yhteistyöverkoston kehittäjänä elintarvikeliiketoiminnassa. Olavi kuvasi lausunnossaan vaiheittaisen kehittämistyön etenemistä, siinä hankittua kokemusta sekä mukaan tulleita yhteistyökumppaneita. Lausunnossa korostui lannoiteliiketoiminnan irrottaminen muusta Kemiran toiminnasta (ks. kuva 5.1).

Monet yhteiskunnalliset tahot yrittivät myös vaikuttaa julkiseen keskusteluun, kun eduskunta käsitteli valtion omistussuoksien myyntiä Kemirasta. Esim. Kemianliiton edustajat olivat huolissaan työpaikkojen pysyvyydestä (mm. HeSa, 11.10.2001). Heidän taholtaan otettiin kantaa teollisuuden Suomessa säilymisen puolesta. Lehdessä kuvattiin asiaa näin:

”Kemianliittoa erityisesti huolestuttaa Kemira Agro, jonka uusi perustettava yhtiö ei katso kuuluvan ydinliiketoimintoihin. Lannoitteista on Euroopassa ylitarjontaa, joten liitto pelkää mahdollisen ostajan panevan koneet seisomaan.”

Vuoden 2001 lopulla maa- ja metsätalousvaliokunta jätti raporttinsa hallitukselle ja ehdotti, että valtio-omistaja luopuu sijoittajan tekemästä ostotarjouksesta. Siksi hallitus veti pois eduskunnan käsittelystä tekemänsä ehdotuksen Kemiran valtio-omistajan omistussuuden myynnistä. Tämä synnytti konsernin johdolle uuden tilanteen, jossa myös konsernin johto luopui lannoiteliiketoiminnan myyntihankkeista ja tarttui yhteistyöverkostopohjaisen liiketoiminnan kehittämistyön jatkamiseen. Näiden tapahtumien jälkeen Kemira jakautui selkeästi toisaalta Kemiran nimen alla olevaan kemian teollisuuteen ja GrowHow’n nimen alla olevaan lannoitepohjaiseen liiketoimintaan. Tässä tilanteessa konsernin johto käynnisti toimenpiteet, joiden avulla lannoiteliiketoiminta irrotettiin konsernista. Liiketoiminta itsenäistettiin pörssiyrityksenä nimellä Kemira GrowHow vuonna 2004.

#### **5.4.2 Minkälaiset vastakkainasettelutilanteet yhteistyöverkoston hyväksynnän hankkineen toimijaryhmän piti voittaa saadakseen valtuutuksen uuteen toimintatapaan siirtymiselle?**

Tutkimusasetelmaa kehittäessäni olen käsitellyt lähestymistapoja (alaluku 2.1), joissa tutkijat ovat tarkastelleet, miten keskijohdon ryhmä toimii myydessään liiketoiminnan kehittämisideaa ja toimintatapaa konsernin johdolle. Olen tällöin tarkastellut Duttonin ja hänen kollegojensa kehittämää ”issue selling” -käsitettä (Dutton et al. 1993, 2001, 2002). Se auttaa jäsentämään keskijohdon kohtaamia uuden liiketoiminnan idean ja toimintatavan myyntitilanteita suhteissa konsernin johtoon. Analysoidessani hyväksynnän hankkimista yhteistyöverkostolle huomioin myös ns. onnekkait sattumat (Mendonça, Cunha ja Clegg, 2008).

Kemira konsernin johdon toiminnasta voidaan eritellä useita erilaisia tilanteita, joissa se haki ratkaisua lannoiteliiketoiminnan ongelmiin konsernin kontekstissa. Konsernin johto kohtasi 1990-luvun alussa lannoiteliiketoiminnan kansainvälistymisen synnyttämät taloudelliset vaikeudet Keski-Euroopan liiketoiminnoissa. Vuonna 1994 konsernin listautuessa pörssiin johdon ongelmana oli saada konsernin liiketoiminnasta riittävän houkutteleva sijoittajille. Lannoiteliiketoiminnan taloudellisten vaikeuksien jatkuessa Keski-Euroopassa konsernin johto viesti sijoittajille voimakkaista kustannusten alentamisohjelmista. Kun kustannusten alentamisohjelmat eivät johtaneet riittäviin tuloksiin, yritti johto lannoiteliiketoiminnan myyntiä pois konsernista. Konsernin johdon lannoiteliiketoiminnan myyntiin liittyneet toimenpiteet eivät johtaneet tuloksiin. Tähän tilanteeseen liittyi vuonna 2001 hallituksen julkistamat tavoitteet myydä valtion omistusosuus Kemira konsernista. Kun valtio-omistaja luopui omistusosuuksiensa myynnistä, konsernin johto tarttui lannoiteliiketoiminnan osalta kehitetyn yhteistyöverkoston liiketoimintatapaan ja sen avulla laittoi liikkeelle liiketoiminnan irrottamisen konsernista. Sen valmistelut alkoivat vuonna 2002 nimellä Kemira GrowHow ja päättyivät pörssiin listautumiseen vuonna 2004.

GrowHow’n synnyn neljännellä eli valtuutuksen areenalla olen jäsentänyt tulosityskön johdon kohtaamat vastakkainasettelutilanteet myytäessä yhteistyöverkoston ide-

aa ja toimintatapaa valtio-omistajalle, konsernin johdolle ja toimialavaikuttajille. Nämä vastakkainasettelutilanteet ja niistä selviytymiset olivat seuraavat:

*(a) hyväksynnän hankkiminen valtio-omistajalta yhteistyöverkoston toimeenpanolle*

Valtuutuksen areenalla tulosityksikön johtoa testattiin ensiksikin siinä, miten he saivat valtio-omistajan sisäistämään sen, että lannoiteliiketoiminnan irrottaminen ja itsenäistäminen konsernista oli liiketoiminnan tulevaisuuden näkökulmasta mahdollinen, kilpailukykyinen ja yhteiskunnallisesti merkityksellinen vaihtoehto. Tämä liittyi vuoden 2001 tilanteisiin, joissa Agro Suomen tulosityksikön johto raivasi tiensä valtion Kemiraa koskevan omistusosuuden myyntiin liittyvään eduskunnan käsittelyprosessiin. Eduskunnan käsitellessä sijoittajan jättämää ostotarjousta valtion omistusosuudesta Kemirassa maa- ja metsätalousvaliokunnassa sen jäsenet testasivat tulosityksikön johtoa siitä, oliko yhteistyöverkoston kehittämisen avulla saatu aikaan riittävän tehokkaat yhteistyömuodot elintarvikkeiden laatua korostavan arvoverkon kehittämiseksi Suomessa. Kun hallitus veti tekemänsä myyntiesityksen pois eduskunnan käsittelystä, osoitti se, että maa- ja metsätalousvaliokunta otti tulosityksikön johdon kertomat yhteistyöverkoston kehittämisen näkökulmat päätöksenteossaan huomioon. Tällöin ainakin osittain tulosityksikön johdon esittämän yhteistyöverkoston vaihtoehdon takia omistaja luopui aikeistaan myydä sijoittajalle valtion omistusosuus Kemirasta. Näin tehdessään valtio-omistaja antoi pelivaran ja välillisen suostumuksen yhteistyöverkostoon siirtymiselle.

*(b) hyväksynnän hankkiminen konsernin johdolta lannoiteliiketoiminnan itsenäistämiseksi ja irrottamiseksi konsernista*

Valtio-omistajan luopuessa sijoittajan Kemiraa koskevasta ostotarjouksesta konsernin johto tarttui yhteistyöverkoston kehittämisvaihtoehtoon. Syntyneessä uudessa tilanteessa tulosityksikön johtoa testattiin toiseksi siinä, olivatko tulosityksikön johdon perustelut yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisestä riittävät, jotta tulosityksikön johto sai murrettua lannoiteliiketoiminnan kustannuksien alentamiseen kohdistuneet konsernin johdon toimenpiteet. Uudelle liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkiminen näkyi siinä, että valtio-omistajan luopuessa sijoittajan ostotarjouksesta konsernin johto tarttui yhteistyöverkosto-vaihtoehtoon ja laittoi liikkeelle lannoiteliiketoiminnan irrottamisen konsernista ja toimenpiteet liiketoiminnan itsenäistämiseksi.

si. Tämä testitilanne osoitti, että tulosityksikön johto oli pitämällä yhteyttä konsernin johtoon ja kertomalla yhteistyöverkoston kehittämistyöstä ja sen hyödyistä saanut konsernin johdon kiinnostumaan yhteistyöverkoston siirtymisen vaihtoehdosta, jolloin sen mukaisiin toimenpiteisiin tarttuminen oli konsernin johdolle valtio-omistajan tekemien linjausten jälkeen mahdollista.

*(c) hyväksynnän hankkiminen toimialavaikuttajilta yhteistyöverkoston tarjooman yhteiskehittelyn jatkamiselle*

Tulosityksikön johtoa testattiin kolmanneksi siinä, että uskoivatko toimialavaikuttajat siihen, että yhteistyöverkoston tarjooman yhteiskehittely oli heille myös tulevaisuudessa uutta potentiaalia ja liiketoiminnan hyötyjä aikaansaava vaihtoehto tilanteessa, jossa yhteiskehittelyn integraattorina on Kemira konsernista irrotettu yritys. Kun toimialavaikuttajat olivat olleet tarjooman kehittämisessä kumppaneina jo useita vuosia, oli heillä omakohtaista tietoa ja kokemusta yhteiskehittelyn kautta saaduista hyödyistä. Kun vielä omistajan ja konsernin johdon linjaukset ja päätökset antoivat vahvistusta yhteistyöverkoston kehittämisen jatkuvuudelle, olivat toimialavaikuttajat halukkaat jatkamaan yhteistyötä Kemira GrowHow’n kanssa.

Kutsun *Itsenäistäjiksi* kolmen hengen toimijaryhmää, joka neljännellä toimija-areenalla voitti eteen tulleet vastakkainasettelutilanteet konsernin sisäisissä toimijasuhteissa ja laajemman yhteiskunnallisen voimakentän toimijasuhteissa. Ryhmän jäsenet olivat samoja kuin Kolmen koplan jäsenet: Olavi, Timo ja Matti. Nyt he toimivat uudessa tilanteessa. Kun Itsenäistäjät voitti vastakkainasettelutilanteet, osoittaa se, että ryhmällä oli riittävä kyvykyys liiketoiminnan muodonmuutoksen saattamiseksi ”maaliin”.



### 5.5 Yhteistyöverkoston ratkaisumalleja tuottaneet neljä toimijaryhmää ja niiden nelivaiheisen toimijaverkon kehkeytyminen

Seuraavassa kokoon yhteen GrowHow’n syntyprosessissa jäsentämäni laadulliset oppimiskynnykset kolmen ensimmäisen areenan ratkaisumallia tuottaneen toimijaryhmän osalta ja yhteistyöverkoston hyväksynnän vastakkainasettelutilanteet ja niistä selviytymisen neljännellä areenalla. Toimijaryhmien osalta laadullisten oppimiskynnyksien ja yhteistyöverkoston hyväksynnän jäsentämisen avulla saan näkyviin toimijasuhteiden laajenemisen yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi (kuva 5.4).

– Herätyksen areenalla yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ensisijaisena tuottajana ja kokoajana oli *Kolmen koplaksi* kutsumani kolmijäseninen ryhmä. Kolmen koplan ensimmäinen laadullinen oppimiskynnys liittyi oivalluksiin yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista ja sen jatkuvasta muutoksesta näkemyksen muodostamiseksi yhteisestä liiketoiminnan kehittämiskohteesta. Kolmen koplan toinen laadullinen oppimiskynnys liittyi muiden toimijaryhmien koetteluun ja kuunteluun, kun heidät piti saada mukaan yhteistyöverkostoon ottaen huomioon esille tulleet toimijoiden lähtökohtatilanteet ja rajoitteet. Kolmanneksi laadullisen oppimisen kynnykseksi olen osoittanut Kolmen koplan toteuttaman väliintulojen organisointi- ja räätälöintityön, jonka avulla ryhmä tuki mukaan tulevien uusien toimijoiden oppimista heidän omista lähtökohdista yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi.

Tulosityksikön pieni ydinryhmä – Olavi, Timo ja Matti – muodosti Kolmen koplan. Heillä oli laaja liiketoiminnan kehittämiskokemus Kemiran ulkopuolella toteutetuista muodonmuutoksista. Henkilöillä oli kokemusta myös Kemirassa aiemmin jo toteutetuista kehittämisohjelmista. Analyysi paljastaa, että ajatuksellinen malli yhteistyöverkostosta yhteisenä kohteena kypsyi Kolmen koplan jäsenten kesken ja kytkemällä mukaan tulosityksikön avainhenkilöitä. Kolmen kopla testasi avainhenkilöiden kanssa ajatuksellista mallia luomalla keskustelusuhteet tulosityksikön eri henkilöryhmiin, kumppanuuksiin, asiakkuuksiin ja myös konsernin johtoon. Kolmen kopla ymmärsi, että muilla henkilöryhmillä oli alhainen valmius osallistua kehittämistyöhön. Tämän takia ryhmä organisoi ja räätälöi mukaan tulevien toimijoiden ajatuksellisen mallin

kehittymistä edesauttavan foorumityöskentelyn ja ohjasi työskentelyä useiden vuosien aikajaksolla.

– Mallinnuksen areenalla yhteistyöverkoston roolien määrittelyyn liittyi Kolmen koplan lisäksi 10 hengen *Prosessiomistajien* ryhmä. Olen osoittanut, että Prosessiomistajien ensimmäinen laadullinen oppimiskynnys liittyi henkilökohtaisiin rooleihin oppimiseen otettaessa vastuuta valikoida kumppaneita tarjooman yhteiskehittelyyn. Ryhmän toinen laadullinen oppimiskynnys liittyi tarjooman yhteiskehittelyssä kokemuksen monipuolistamiseen kumppaneita valikoitaessa, kun palvelujen kehittämisen yhteisenä tavoitteena oli viljelijäasiakkaan koko ”palvelupaketti”. Ryhmän kolmantena laadullisena oppimiskynnyksenä oli kumppanuussuhteissa roolien jatkuva hiominen, kun tietoaustapohjaisessa yhteistyössä sovitettiin kumppanien erilaista tietoa ja kokemusta uusien palvelukonseptien kehittämiseen hyödynnettäessä viljelijän liiketoimintapotentiaalia.

Prosessiomistajien muodostumista koskeva analyysi tuo esille, että Kolmen kopla ja Prosessiomistajat valikoivat tarjooman palvelujen kehittämiseen alan parhaita kumppaneita. Näin toimien he saivat aikaan tarjooman, jonka yhteisenä kohteena oli viljelijän koko liiketoiminta. EU:n aikaansaamista muutoksista ja tilakohtaisista tuotantolosuhteista johtuen palvelukäytänteiden uudistamistarve oli jatkuva. Prosessiomistajien osalta tunnistetut laadulliset oppimiskynnykset liittyivät tilanteisiin, joissa Farmit ja Move-re perustettiin yhteiskehittelyn tietoaustoiksi. Kumppaneiden voimavaroja hyödynnettiin tietoaustojen tuella kehitettäessä ”palvelupakettia” viljelijän koko liiketoimintaan. Kun tarjooman palveluprosessien kehittämistyö oli myös kumppaneille uutta, edellytti se sitä, että Prosessiomistajat toimivat tarjooman kehittämistyössä kumppaneiden yhteistyötä integroivana ja yhteiskehittelyä tukevana osapuole-na. Tarjooman yhteiskehittelyn ilmapiiri oli moniääninen ja synnytti monipuolista kokemusta.

– Käynnistyksen areenan analyysi tuo esille, että palvelujen kokeilevaan toimeenpanoon tarvittiin Kolmen koplan ja Prosessiomistajien lisäksi 60 hengen *Esimieskunnan* ryhmää. Ensimmäiseksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi Esi-mieskunnan osalta olen osoittanut henkilöiden kehittymisen palvelujen kokeilevan toimeenpanon val-

mentajan rooleihin. Toiseksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi Esimieskunnan osalta olen osoittanut palvelukäytänteiden juurruttamisen uusien tiimien työtavoiksi. Kolmanneksi laadulliseksi oppimiskynnykseksi olen jäsentänyt sen, että Esimieskunta organisoitui hankkimaan viljelijältä palautetta palvelukäytänteiden toimivuudesta ja että Esimieskunta hyödynsi saamaansa palautetta, kun se seuraavassa vaiheessa teki toimijakohtaista valintaa viljelijän liiketoiminnan kokonaisuuteen kohdistetuista palveluista.

Kolmen kopla ja Prosessiomistajat organisoivat ja räätälöivät Esimieskunnan mukaan ottamiseen massiivisen palvelujen kokeilevan toimeenpanon valmennuksen. Johdon organisoimat väliintulot kohdistuivat sekä esimiesten valmentamiseen että myös heidän omien ja uusien tiimien koko henkilöstön valmentamiseen. Valmentajina toimiessaan esimiehet juurruttivat uudet toimintatavat omiin tiimeihin ja niiden koko henkilöstöön. Ilman Farmitin ja Moveren tietolustapohjaista yhteiskehittelyä ja siihen valmentamista ei olisi ollut mahdollista luoda kymmenien palvelujen kehittäjien ja kymmenien tuhansien viljelijäasiakkaiden vuorovaikutussuhteiden verkkoa. Tällainen arvoverkon laajeneminen ilmeni elintarviketoimialalla dominoefektinä, kun elintarviketeollisuuden muutkin toimijat halusivat tulla mukaan tarjoamaan tietolustoille kehittämään kuluttajille elintarvikkeita, jotka täyttivät tuotteiden alkuperän ja laadun jäljitettävyyden kriteerit. Lisäksi heitä kiinnosti mahdollisuus käyttää Moveren kustannustehokkaita logistiikkapalveluja.

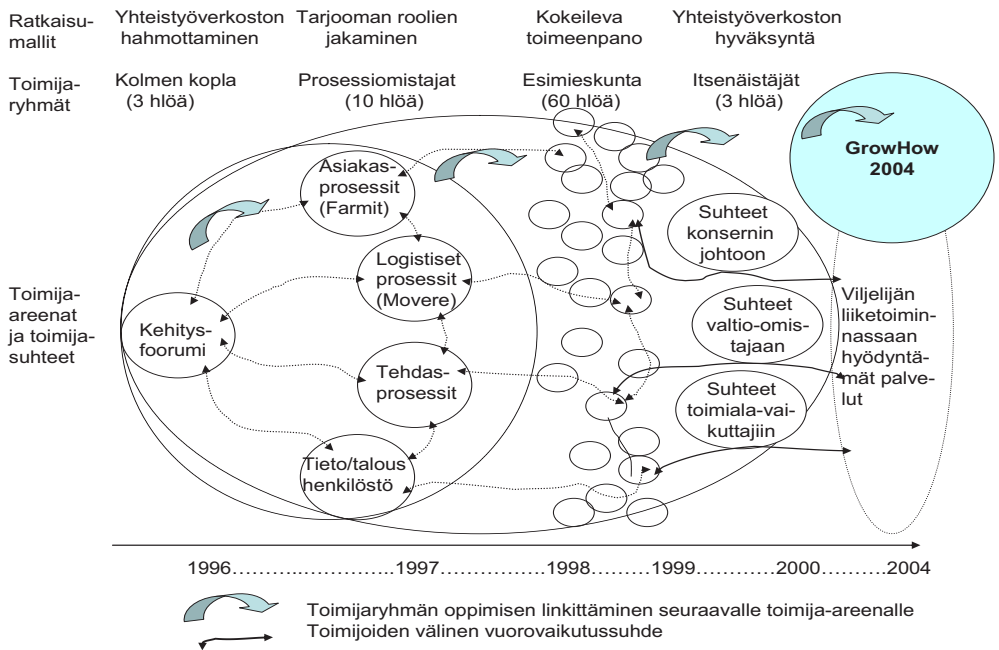
– Valtuutuksen areenalla tarvittiin *Itsenäistäjien toimijaryhmää*. Olavilla, Timolla ja Matilla oli tilannetajua yhteistyöverkoston kehittämistyön yhteiskunnallisesta merkityksestä EU:n aikaansaamassa elintarvikealan muutoksessa. He olivat aloitteellisia ja hyödynsivät kolmen ensimmäisen toimija-areenan kehittämiskokemusta sekä myivät yhteistyöverkoston kehittämistyön ideaa ja toimintatapaa suhteissaan valtio-omistajaan, konsernin johtoon ja toimialavaikuttajiin. Ensiksikin suhteessaan valtio-omistajaan Itsenäistäjät toi läpinäkyväksi yhteistyöverkoston kehittämistyön ja sen hyödyt ja selviytyi valtio-omistajan toimijasuhteissa esille nousseesta uhkasta. Tätä osoitti se, että maa- ja metsätalousvaliokunta ja sitä kautta eduskunta luopui ministeriön valmistelemasta päätösehdotuksesta myydä valtion Kemira-osakkeet sijoittajalle. Toiseksi suhteissaan konsernin johtoon Itsenäistäjät selviytyi yhteistyöverkoston

kehittämistyön vastakkainasettelutilanteista konsernin hierarkkisissa rakenteissa. Tämä näkyi siinä, että konsernin johto tarttui heille jo useiden vuosien aikana esitellyn yhteistyöverkoston vaihtoehtoon ja irrotti lannoiteliiketoiminnan konsernista ja itsenäisti sen. Kolmanneksi Itsenäistäjät selviytyi suhteissaan toimialavaikuttajiin, joiden usko yhteistyöverkoston tarjoaman kehittämiseen vahvistui, kun omistaja- ja konsernin johto tekivät päätöksensä lannoiteliiketoiminnan itsenäistämisestä ja konsernista irrottamisesta. Tämä näkyi siinä, että tarjoomaa kehittäneet kumppanit olivat halukkaat jatkamaan yhteiskehittelyä konsernista irrotetun Kemira GrowHow'n kanssa.

Valtuutuksen areenalla Itsenäistäjien analysointi osoittaa, että Olavin, Timon ja Martin liiketoiminnan kehittämisen kyvykkyys oli riittävä, jotta he tunnistivat konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisten päättäjien toimijasuhteissa avautuneet yllättävät tilanteet. Näissä tilanteissa he olivat aloitteellisia ja toivat läpinäkyväksi yhteistyöverkoston kehittämistyön kautta saadut toiminnalliset, taloudelliset ja yhteiskunnalliset hyödyt. Yhteiskunnallisia päättäjiä kiinnosti erityisesti yhteistyöverkoston tarjoaman yhteiskehittelyn tietointensiivisyys, sen tarjoamat mahdollisuudet Suomen elintarviketoimialan voimien kokoamiseen sekä myös huoltovarmuus- ja turvallisuustekijöiden huomioonottaminen. Itsenäistäjien julkituoma yhteistyöverkoston kehittämistapa oli yhteiskunnallisille päättäjille yllätyksellinen vaihtoehto. Se tuli esiin eduskunnassa päätettäessä hallituksen tekemän ehdotuksen pohjalta Kemiran tulevaisuudesta. Yhteistyöverkoston vaihtoehtoa yhteiskunnalliset päättäjät arvostivat erityisesti sen takia, että EU:n aikaansaamassa tilanteessa kehittämistyössä oli otettu huomioon Suomen elintarvikealan toimijoiden voimavarojen kokoaminen ja yhteiskehittelyn aikaansaaminen niin, että elintarvikealan arvoverkon kokonaisuudessa syntyi mahdollisuudet tuottaa kuluttajalle alkuperä- ja laatukriteerit täyttäviä elintarvikkeita. Valtio-omistajalta ja konsernin johdolta hyväksynnän hankkiminen yhteistyöverkoston vaihtoehdolle osoitti, että päätöksentekijöille merkitsi enemmän yhteistyöverkoston yhteiskunnalliset ja elintarviketoimialan kilpailukykyä parantavat edut kuin vain valtio-omistajan Kemira-osakkeiden kaupasta saamat pääomatulot.

Kuvassa 5.4 havainnollistan, kuinka GrowHow'n syntyprosessin neljällä areenalla ratkaisumallia tuottaneiden toimijaryhmien toimijasuhteet laajenivat ja miten yhteis-

työverkoston uudistuksen eturintama siirtyi toimijaryhmältä toiselle muutoksen edetessä.



Kuva 5.4 Toimijasuhteiden laajeneminen GrowHow'n yhteistyöverkostossa

GrowHow'n syntyprosessin kolmen ensimmäisen areenan tapahtumasarjoista olen eritellyt kehitysristiriitoja ja niiden kautta jäsentänyt toimijaryhmien osalta laadullisia oppimiskynnyksiä yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi. Neljännellä areenalla olen tapahtumasarjoja analysoimalla tunnistanut tulosityksikön johdon yhteistyöverkoston hyväksynnän hankkimiseen kohdistuneet vastakkainasettelutilanteet ja siitä selviytymisen suhteessa konsernin johtoon, omistajiin ja toimialavaikuttajiin. Toimijaryhmien analysointi tuo näkyviin, ne ajatus- ja toimintatavan uudistumisen tarpeet ja niihin liittyen laadulliset oppimiskynnykset, joiden ylittämistä on tarvittu, jotta liiketoiminnan muodonmuutoksen prosessi on voinut jatkua.

GrowHow'n syntyprosessin neljällä areenalla toimijaryhmien osalta olen tunnistanut seuraavanlaista yhteisöllistä laadullista oppimista yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi:

- (1) uusia ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien kehittämisessä yhdistyy yksilö-, ryhmä- ja verkostotason oppiminen
- (2) toimijaryhmien toinen toisiinsa linkittyessä yksilö-, ryhmä- ja verkostotason oppiminen laajenee ja kumuloituu
- (3) palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien tiedon ja kokemuksen integroitua oppiminen tarjoaman yhteiskehittelystä monipuolistuu
- (4) arvонуontiverkon kokonaisuudessa yhteistyöverkoston toimijat syventävät ja laajentavat koko toimijayhteisön iteratiivista oppimista.

Laadullisten oppimiskynnyksien ja liiketoimintakonseptin hyväksynnän jäsentäminen ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta ei vielä avaa näkemystä siitä, minkälaiset toimijaryhmäkohtaiset ”ei näkyvällä alueella” olevat ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistukset on tarvittu yhteistyöverkoston käytänteisiin siirtymiseksi. Siksi luvussa kuusi analyysi etenee siten, että jäsennän konseptitason muutoksen analysointiin kehitettyjä oppimisteoreettisia työvälineitä käyttäen kolmen ensimmäisen toimijaryhmän osalta syvärakenteisen oppimisen konstruktion vetoamalla tunnistettuihin käytänteisiin. Syvärakenteisen oppimisen konstruktion muodostamisen avulla johdan päätelmät kolmen toimijaryhmän käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä. Neljännen toimijaryhmän osalta kehitän päätelmät siitä, minkälaisen kyvykkyyden kehkeytymisen avulla tulosityksikön johto voitti tunnistetut vastakkainasettelulanteet konsernin päättäjätahojen toimijasuhhteissa. Luvussa kuusi GrowHow'n syntyprosessin analysointi tällöin syvenee ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöihin ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hakemiseen liittyviin ja ”näkyvättömällä alueella” oleviin oppimisprosesseihin.

## **6 RATKAISUMALLEJA TUOTTANEIDEN TOIMIJARYHMIEN KÄYTÄNTÖJEN KEHKEYTYMINEN JA HYVÄKSYNNÄN HANKKIMINEN YHTEISTYÖVERKOSTOLLE**

Luvussa viisi tunnistamani toimijaryhmäkohtaiset laadulliset oppimiskynnykset ovat tässä luvussa lähtökohtana, kun kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmän eli Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja Esimieskunnan osalta kehitän työhypoteesit siitä, miten toimijaryhmät ovat areenakohtaisissa tilanteissa siirtyneet yhteistyöverkoston toimintatapaan. Konseptitason muutoksen analysointiin kehitettyjen oppimisteoreettisten välineiden (alaluku 2.2) ja työhypoteesien avulla teen empiirisestä aineistosta jälkikäteisen konstruktion syvärakenteiseksi oppimiseksi (alaluku 2.3) kutsumastani toimijaryhmäkohtaisesta yhteisöllisestä oppimisesta kolmella ensimmäisellä areenalla (alaluvut 6.1–6.3). Neljännen areenan analysoinnissa kokoan yhteen Itsenäistäjien osalta päätelmät yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisesta, joka oli ehtona liiketoiminnan muodonmuutoksen ”maaliin” viemiselle (6.4).

Lopuksi kokoan yhteen GrowHow’n synnyn selitysmekanismin kokonaisuuden (alaluku 6.5). Selitysmekanismi on kolmitasoinen ja se jäsentyy neljään areenaan, neljään ratkaisumalliin ja neljään toimijaryhmään.

Analysoidessani toimijaryhmiä GrowHow’n syntyprosessin neljällä areenalla olen hyödyntänyt kehittämistyössä mukana olleita 12 avainhenkilöä (alaluku 3.2.3). Avainhenkilöiden kanssa käymissäni keskusteluissa olen testannut omia päätelmiäni yksilö-, ryhmä- ja verkostotason oppimisesta ja sen kumuloitumisesta. Avainhenkilöiden kokemus ja näkemys on rikastanut syvärakenteisen oppimisen konstruktion ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hakemisen jäsentämistä.

## 6.1 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan osalta

Luvussa viisi ensimmäisen toimija-areenan kehitysristiriitoja erittelemällä olen jäsentänyt Kolmen koplan laadullisia oppimiskynnyksiä, jotka liittyvät yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseen (alaluku 5.1.2). Kolmen koplan jäseninä olivat Olavi ja Timo Kemira Agro Suomen yksikön johdosta sekä kehittämisen konsultoinnista vastannut Matti.

Tunnistamani laadulliset oppimiskynnykset ovat lähtökohtana, kun analysoin empiiristä aineistoa ja rakennan syvärakenteisen oppimisen konstruktion Kolmen koplan osalta. Analysoinnissa olen käyttänyt seuraavia oppimisteoreettisia lähestymistapoja (alaluvut 2.2 ja 2.3):

Kehittämiensä hypoteesien avulla Engeström (2007: 36–37, alaluku 2.2) on konstruoinut empiirisestä aineistosta toimijayhteisön tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan oppimiselle keskeisiä ominaispiirteitä: (1) transformatiivinen oppiminen, jonka avulla saadaan esille yhteisen ja jaetun kohteen kehittyminen ja kehittymisen näkyminen konsepteissa ja työvälineissä, (2) kokemuksesta oppiminen, jonka avulla jäsentyy toimijoiden lähtökohtatilanteet ja kokemuksen karttuminen ja silloittuminen uusina toiminnallisina yhteistyömuotoina, (3) toimijasuhteissa vuorovaikutteinen oppiminen, jonka avulla saadaan esiin tiedonmuodostus ja oppiminen ylitettäessä aiempia toiminnallisia rajoja ja kehitettäessä uusia yhteistyömuotoja ja työvälineitä sekä (4) oppiminen yksilöinä erilaisten kognitiivisten prosessien kautta, jonka avulla jäsentyy toimijoiden ankuroituminen uusiin konsepteihin, yhteistyömuotoihin ja työvälineiden käyttöön.

Engeströmin ekspansiivisen oppimisen teorian lisäksi analysoinnissa käytän myös Scharmerin (2001:137–150, 2007:355–358) tiedonmuodostuksen ja oppimisen näkökulmasta kehittämää *U-Learning* -mallinnusta. Scharmer korostaa sitä, että näkemysten kehittymiseen tulevasta toiminnasta tarvitaan ajatuksellisten (*thinking*) tai sekä ajatuksellisten että toiminnallisten (*doing*) elementtien jatkuvaa uudistamista ja elementtien yhteen kytkeytymistä (kuva 2.2). Scharmer (2007: 361–365) kiinnittää



huomion myös siihen, että uuden toimintatavan oivaltaneelta ydinryhmältä edellytetään tulevaisuuteen suuntautuvan ajatuksellisen mallin kehittämiseen vuoropuhelua muiden toimijaryhmien kanssa sekä kuuntelua siitä, miten muut toimijaryhmät omista lähtökohdistaan hahmottavat uuteen toimintatapaan siirtymistä (*blind spot, from empathic listening to generative listening*). Mikäli ydinryhmä ei ottaisi muita toimijaryhmiä mukaan yhteisen näkemyksen kehittämiseen, ei uuden toiminnan ajatuksellinen malli kehittyisi sellaiseksi, että se voidaan saada aikaiseksi. Analysoinnissa käytän vielä Scharmerin (2004, *deeper levels of learning create increasing awareness of the large whole*) lähestymistapaa siitä, miten tunnistetaan mukaan tulevien toimijoiden ymmärryksen kehittyminen laajenevasta toiminnallisesta kokonaisuudesta ja tämän edellyttämästä yhteisöllisestä oppimisesta. Tällöin huomion kohteena on johdon toiminta, kun johto ottaa uuden toiminnan kehittämistyöhön mukaan uusia toimijaryhmiä ja tukee niiden oppimista (ks. Scharmer 2007: 231–247, 361–365, *collective presencing, from empathic listening to generative listening*).

Syvärakenteisen oppimisen konstruointia varten kehitän Kolmen koplan osalta kolme työhypoteesia. Työhypoteesien avulla jäsenän empiirisestä aineistosta sitä, miten Kolmen kopla hahmotti yhteistä kohdetta, kytki ajatuksellisen mallin kehittämiseen muita toimijoita ja tuki mukaan tulevien toimijoiden yhteisöllistä oppimista. Samalla tarkentuu se, miten Kolmen kopla kehitti ensimmäisellä areenalla yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin.

Syvärakenteisen oppimisen työhypoteesit ja ominaispiirteet ovat Kolmen koplan osalta seuraavat:

(1) *Yhteistyöverkoston oivaltaminen yhteiseksi muuttuvaksi kehittämiskohteeksi*

*Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä uuden yhteisen kohteen hahmottaminen edellyttää toimijaryhmää, joka hankkimansa tiedon ja kokemuksen yhteensovittamisen avulla oivaltaa yhteistyöverkoston toteutustarpeen ja yhteistyöverkoston liittyvän jatkuvan muutoksen.*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäiseksi ominaispiirteeksi olen Kolmen koplan osalta tunnistanut yhteistyöverkoston oivaltamisen yhteiseksi muuttuvaksi kehittämiskohteeksi. Tämä ominaispiirre liittyy tilanteisiin, joissa tulosityksikön johdon ydinryhmä ennakoii EU:n aiheuttamat maatalouden ja elintarviketeollisuuden murrokset ja ymmärsi, että lannoiteliiketoiminnan jatkaminen vanhalla tavalla johtaa liikutuloksen romahtamiseen. Uhkakuvat yhdistivät ryhmän jäsenet tapaamisiin vuoden 1996 alusta aina vuoden loppuun. Toistuvissa tapaamisissa ydinryhmä kypsytti näkemystään lannoiteliiketoiminnan uudesta ajatuksellisesta mallista.

Aistiessaan muutostarpeen ryhmän jäsenet kytkivät keskusteluihin aiemman työuran vaiheissa hankkimansa kehittämiskokemuksen (alaluku 5.1.1). Olavilla, Timolla ja Matilla oli viljelijän liiketoimintaan kohdistettujen palvelujen kehittämiskokemusta, jonka he olivat hankkineet työskennellessään aiemmin Kemiran asiakasyrityksissä. Kaikki kolme henkilöä olivat osallistuneet myös Kemiran kehitysohjelmassa (1991–1994) viljelijälle kohdistettujen palvelujen kehittämiseen. Ryhmän jäsenet tiesivät, minkälaisia tietoalustapohjaisia palvelujen aihioita Kemirassa oli jo olemassa. Olavilla, Timolla ja Matilla oli näin ollen useista eri näkökulmista katsottuna tietoa ja kokemusta viljelijän toimintaan saakka ulottuvan tarjooman kehittämisestä. Kolmen koplan kokemus ja tieto oli riittävä siihen, että ryhmä hahmotti, minkälaista kumppanuus- ja asiakkuusyhteistyötä sekä tieto-ohjelmia tarvittiin yhteistyöverkostoon siirtymiseksi.

Niinpä ydinryhmä ryhtyi kehittämään uutta ajatuksellista mallia yhteistyöverkostosta, joka tuottaisi tarjooman viljelijöiden koko liiketoiminnan palvelutarpeeseen. Ajatuksellista mallia kypsytellessään ydinryhmä toimi itsenäisesti ja luovasti. Se poikkesi aiemmista liiketoiminnan kustannusten alentamiseen pohjautuneista kehittämistavoista ja sai aikaan vastakkainasettelua suhteissa toimijayhteisön muihin ryhmiin. Kolmen kopla ymmärsi, että ehdotukset uudenlaisesta toimintatavasta laukaisivat esiin myös henkilötasolla erilaisia ajatustapoja. Tätä väitettä tukee se, että ydinryhmä oli teettänyt henkilötasolle ulottuvia ajatustapojen kartoituksia, joiden avulla oli mahdollista tunnistaa esimerkiksi yksilöiden erilaisia taipumuksia uuden toimintatavan ajatteluun (liite 2). Kolmen koplalla oli laajaa ja syvällistä kokemusta henkilöiden ajatustapaprofiilien hyödyntämisestä kehitettäessä uusia toimintatapoja (alaluku

3.3.2). Osoituksena tästä oli mm. Matin tekemä tutkimus lääkeyritys Zenecasta (Virkki 1995), jota hyödynnettiin Kemiran tilanteessa. Kolmen kopla ymmärsi, että eri henkilöt muodostivat näkemystä yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista kun-kin erilaisen, henkilökohtaisen kognitio-orientaation kautta. Erilaisten näkemysten julkittuomisen kautta syntyi mahdollisuus ohjata keskustelua ja sovittaa yhteen erilaisia tulevaisuuden näkemyksiä. Kolmen koplan kokemusta tällaisen kehittämistyön ohjaukseen osoitti myös se, että saadessaan erilaisia näkemyksiä esille ryhmä antoi myös muille toimijoille tilaa heidän omista lähtökohdista tapahtuvaan ajatusmallien kehittymiseen.

Kun Olavi, Timo ja Matti toistuvissa tapaamisissaan vuoden 1996 aikana sovittivat yhteen kokemustaan Kemiran tilanteeseen, osoitti se, että ryhmä kokemustaustansa avulla aisti EU:n aikaansaaman muutostilanteen ja siinä analogian kautta synnytti oivalluksia yhteistyöverkostosta tarjoaman tuottajana. Tähän tarvittiin ryhmän useita tapaamisia, tiedon kokoamista tapaamisiin, näkemysten kehittämistä ja yhteensovittamista, ajatuksellisen mallin testaamista avainhenkilöiden kanssa, syntyneiden näkemysten dokumentointia ja arviointia ajatuksellisen mallin toimivuudesta elintarvikkealan murroksessa ja konsernin tilanteessa. Kun Kolmen koplassa oli aiemman työuran vaiheissa syntynyt henkilökohtainen luottamus, nopeutti se yhteisen ajatuksellisen mallin kehittämistä. Ryhmän jäsenet toivat näkemyksensä julkiseksi ja puolustivat sitä kaikissa tilanteissa siitäkkin huolimatta, että he tiesivät ajatuksellisen mallin herättävän muissa toimijoissa erilaisia ajatuksia ja tunteita.

*(2) Avaintoimijoiden ankkurointi yhteisen näkemyksen kehittämiseen yhteistyöverkostosta*

*Avaintoimijoiden ankkurointi yhteisen näkemyksen kehittämiseen yhteistyöverkostosta edellyttää toimijaryhmää, joka haastaa muita ryhmiä keskusteluun ja kuuntelee heidän näkemyksiään ”mustasta aukosta”, joka syntyy siirryttäessä vallitsevasta funktiopohjaisesta toiminnasta toimimaan yhteistyöverkoston ajatusmaailmassa. Saadakseen muita toimijoita osallistumaan itseohjautuvasti yhteisen näkemyksen kehittämiseen toimijaryhmän on kyettävä esittämään uskottavia perusteluja yhteisölliseen toimintamalliin siirtymisen puolesta.*

Syvärakenteisen oppimisen toiseksi ominaispiirteeksi Kolmen koplan osalta olen tunnistanut tulosityksikön avaintoimijoiden ankkuroinnin yhteisen näkemyksen kehittämiseen yhteistyöverkostosta. Kolmen koplan piti saada muita toimijoita mukaan yhteisen näkemyksen kehittämiseen uudesta liiketoiminnasta. Tämän takia Kolmen kopla kertoi yhteistyöverkostoa koskevasta ajatuksellisesta mallistaan ja samalla kuunteli muiden toimijaryhmien esityksiä heidän omista työtavoistaan ja mahdollisuuksista siirtyä yhteistyöverkoston edellyttämään toimintatapaan. Muiden toimijaryhmien ajatuksellisten mallien lähtökohtatilanteiden kartoittamiseksi Kolmen kopla organisoisi useita yhteisiä kehitystilaisuuksia ja kuunteli organisaatiossa toimivien ryhmien halukkuutta ryhtyä kehittämään uutta liiketoimintaa. Kun Kolmen kopla näissä tilaisuuksissa toi julki oman ajatuksellisen mallinsa ja koetteli sen toteutusmahdollisuuksia eri henkilöryhmissä, tuli Kolmen kopla tietoiseksi avainhenkilöiden lähtökohdista, rajoitteista ja reunaehdoista yhteistyöverkoston ajatusmaailmaan siirtymiseksi.

Kolmen kopla joutui ponnistelemaan saadakseen avainhenkilöt tuomaan esille omat lähtökohtansa ja näkemyksensä. Siksi Kolmen kopla avasi keskustelun ns. ”punaisen langan” -metaforan avulla (tietoruutu 5.2). Metafora jätti avoimeksi tulevan toimintatavan, mutta sen avulla Kolmen kopla haastoi avainhenkilöt tuomaan julki omat ajatuksensa muutoksen toteuttamisesta. Metaforan avulla ryhmä kuvasi sitä, minkälaisen monitahoisen yhteistyön kautta lannoiteliiketoiminnan palvelut tulivat viljelijän käyttöön raaka-aineiden hankinnasta alkaen. Esimerkkien kertomisen avulla avainhenkilöt aktivoituivat arvioimaan omista lähtökohdistaan oman toimintatavan kehittämistä. Onnistuakseen koettelussa ja kuuntelussa Kolmen koplan piti mennä niin pitkälle, että ryhmä sai avainhenkilöt omaehtoisesti pohtimaan yhteistyöverkoston ajatusmaailmaan mukaan tuleamista.

Avaintoimijoiden ankkuroimiseksi Kolmen kopla testasi yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia koetellen ja kuunnellen toimijoita useista eri näkökulmista. Tällaisia näkökulmia olivat kumppanuuksien hyödyntäminen, tietointensiivisen yhteistyön kehittäminen, viljelijöiden liiketoimintapotentiaalin hyödyntäminen ja elintarvikkeiden laatua korostavan arvoverkon kehittäminen. Kun koettelussa ja kuuntelussa yhdistettiin näitä näkökulmia eri toimijaryhmien välillä, pystyi Kolmen kopla jäsentä-

mään yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin elementtejä ja niiden kokonaisuutta. Koettelu ja kuuntelu toistaminen pidemmän aikajänteen puitteissa ja laajenevassa toimijayhteisössä loi näkemystä mukaan tulevien toimijoiden lähtökohtatilanteiden valmiuksista ja tarpeesta uuden toiminnan oppimiseen.

Avainhenkilöiden ankkuroinnin kehittymistä suhteessa muihin toimijoihin osoittaa se, että Kolmen kopla sai muut toimijat ymmärtämään yhteistyöverkoston siirtymisen välttämättömyyden heidän omista lähtökohdista sekä siihen liittyvän yhteisöllisen oppimisen ja sen ajallisen ulottuvuuden. Kun Kolmen kopla avaintoimijoiden koettelu ja kuuntelu kautta sai uutta tietoa, loi se uusia mahdollisuuksia yhteisen kohteen jatkuvaan kehittämiseen. Se vahvisti edelleen yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin sisäistämistä laajenevassa toimijayhteisössä. Mikäli Kolmen kopla ei olisi ottanut mukaan avainhenkilöitä ajatuksellisen mallin kehittämiseen, ajatuksellisen mallin kehittäminen ei olisi saanut sellaista yhteisöllistä kehityspohjaa, jossa yhteisen kohteen jatkuvaa muutos ja kehitys olisi voinut toteutua.

*(3) Toimijoiden kehittymisen ymmärtäminen pitkäjänteisenä yhteisöllisenä oppimisena*

*Toimijoiden kehittymisen ymmärtäminen pitkäjänteisenä yhteisöllisenä oppimisena edellyttää toimijaryhmää, joka oivaltaessaan yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ja sen jatkuvan muutoksen tiedostaa myös sen, että muiden toimijaryhmien mukaan saamiseksi tarvitaan oppimisen organisointia ja räätälöintiä yksilö-, ryhmä- ja verkostotasoilla.*

Syvärakenteisen oppimisen kolmanneksi ominaispiirteeksi olen Kolmen koplan osalta tunnistanut mukaan tulevien toimijoiden yhteisöllisen oppimisen pitkäjänteisen tukemisen. Oivaltaessaan yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ja koetellessaan sitä Kolmen kopla tuli entistä vakuuttuneemmaksi, että Kemiran lannoiteliiketoiminnan perinteiset kehittämistoimenpiteet eivät ottaneet riittävästi huomioon toimintaympäristön muutoksia (alaluku 4, kuva 4.3). Siksi Kolmen kopla organisoi ja räätälöi mukaan tulevien uusien toimijaryhmien lähialueen oppimiseen kehitysohjelman ja sen foorumityöskentelyn useiden vuosien aikajaksolle (kuva 5.1).

Foorumityöskentelyn maratonluonteiset keskustelut osoittivat, että Kolmen kopla pystyi ulottamaan organisoimansa ja räätälöimänsä uuden toiminnan oppimisen tuen henkilökohtaiselle tasolle asti (alaluku 3.2.3.1). Tätä väitettä tukee se, että Kolmen kopla teetti henkilötasolle ulottuneet johtajuustaitojen kartoitukset, joiden tietoa ja tuloksia hyödynnettiin tehtäessä henkilökohtaisia kehitysohjelmia. Henkilökohtaiset kehitysohjelmat esiteltiin ”team building” -luonteisissa keskusteluissa (liite 4), joissa kukin henkilö sai tekemiinsä suunnitelmiin muiden toimijoiden palautteen. Tällaisten keskustelujen toistaminen usean vuoden aikana osoittaa, että ottaessaan muita toimijoita mukaan Kolmen kopla sai kytkeytyä henkilöiden omat kehittämistavoitteet yhteistyöverkoston jatkuvaan muutokseen.

Näkemyksen kehittäminen yhteistyöverkostosta ja näkemykset jatkuvan muutoksen hallinnasta Kolmen koplan osalta osoittavat, että ryhmä oli orientoitunut mukaan tulevien toimijoiden tukemiseen ottaen huomioon heidän omat lähtökohtatilanteensa ja valmiutensa. Kokemustaan hyödyntäen Kolmen kopla jatkuvasti testasi ajatusmalliaan, oli mukana ja ohjasi mukaan tulevien toimijaryhmien ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumista yksilö-, ryhmä- ja verkostotasolla uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

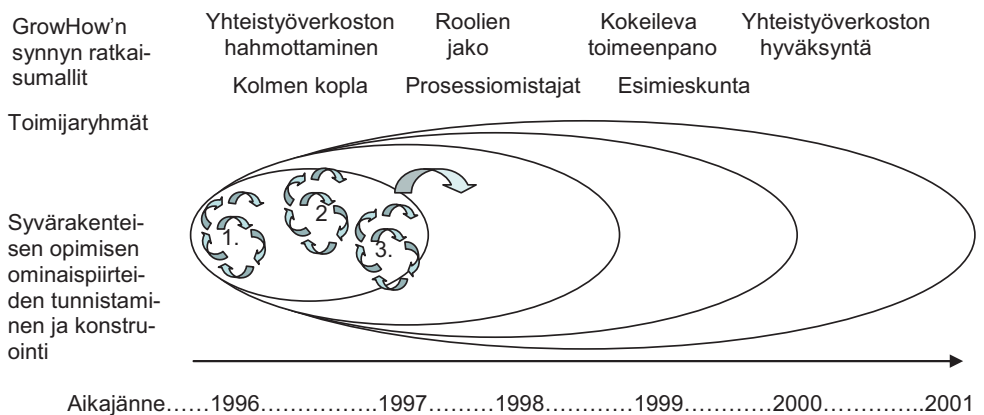
### *Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan osalta*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäisenä ominaispiirteenä on Kolmen koplan osalta oivalluksen kehittyminen yhteistyöverkoston ajatuksellisesta mallista yhteisenä ja jaettuna kohteena ja sen jatkuvana muutoksena. Se näkyi yhteistyöverkoston tarjooman konseptin, yhteistyömuotojen ja työvälineiden jatkuvana ajatuksellisena kehityksenä. Syvärakenteisen oppimisen toisena ominaispiirteenä on muiden toimijoiden ankkurointi näkemyksen kehittämiseen yhteistyöverkostosta. Se näkyi tarjooman kehittämiseen mukaan tulevien toimijoiden koetteluna ja kuunteluna heidän omista lähtökohdistaan. Tämä sitoutti toimijoita ajatuksellisen mallin jatkuvaan kehittämiseen ja myös sulki toimijoita ulos joissakin tapauksissa. Syvärakenteisen oppimisen kolmantena ominaispiirteenä on Kolmen koplan osalta ymmärryksen kehittyminen siitä, että mukaan tulevien toimijoiden lähtökohtatilanteen alhaisen valmiustason nostamiseen tarvitaan pitkäjänteistä yhteisöllisen oppimisen tukemista. Tämä ilmeni

Kolmen koplan organisoimina kehitysfoorumeina, joiden kautta ryhmä tuki avainhenkilöiden, kumppaneiden, laajemman henkilöstön ja viljelijäasiakkaiden uudenlaista yhteisöllistä oppimista koko arvoketjun laajuudessa.

Syvärakenteiseksi oppimiseksi kutsumani ilmiön konstruointi tuo esille yhteisöllisen oppimisen kehitysreitit, joiden avulla Kolmen kopla sai aikaan yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin uuteen toimintatapaan siirtymiselle. Jatkuvasti muuttuva ajatuksellinen malli yhteistyöverkoston tarjoomasta kyseenalaisti konsernin johdon linjauksen, joka perustui lannoiteliiketoiminnan kustannusten alentamiseen EU:n aikaansaamassa muutoksessa. Yhteistyöverkoston tarjooman ajatuksellinen malli jäsenyi edelleen ajanjaksolla 1996–2001, kun uusia toimijaryhmiä tuli mukaan tarjooman yhteiskehittelyyn.

Kuva 6.1 havainnollistaa syvärakenteisen oppimisen konstruointia ja ominaispiirteiden määrittämistä Kolmen koplan osalta (1, 2 ja 3).



Kuva 6.1 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan osalta

Kolmen kopla ei voinut toimia yksin yhteistyöverkoston kumppanuussuhteiden kehittämistyössä. Kolmen koplalta edellytettiin avainhenkilöiden mukaan saamista, kun tarjooman kehittämiseen valikoitiin kumppaneita. GrowHow'n syntyprosessin toisella toimija-areenalla olen tunnistanut yhteistyöverkoston roolien jakamisesta vastuunottaneen Prosessiomistajien toimijaryhmän. Tarkastelen tätä ryhmää seuraavaksi.

## 6.2 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Prosessiomistajien osalta

GrowHow'n syntyprosessin toisella areenalla olen tunnistanut Prosessiomistajien 10 hengen toimijaryhmän (alaluku 5.2.1). Ryhmän jäsenet edustivat asiakaspalvelun, materiaalilogistiikan, tuotannollisten, teknisten, tieto- ja taloushallinnon sekä henkilöstöhallinnon prosessien asiantuntemusta (alaluku 5.2.1). Prosessiomistajien ryhmä oli keskeisessä asemassa, kun uudet yritykset Farmit ja Movere perustettiin. Prosessiomistajat valikoi Farmitin ja Moveren tietopalustoille kumppaneita, jakoi kumppaneiden rooleja ja kehitti palveluja viljelijän koko liiketoiminnan tarpeisiin. (alaluku 1.2, alaluku 4.2, tietoruudut 4.2 ja 4.3).

Konstruoidessani syvärakenteista oppimista Prosessiomistajien osalta olen hyödynttänyt tutkijain kehittämää lähestymistapoja, joiden avulla he ovat tunnistanee uusien toimijoiden mukaan ottamista uuden toiminnan kehittämiseen, joka on vielä kehkeytyvässä. Engeströmin (2004, alaluku 2.2.3) ekspansiivisen oppimisen viitekehyksen avulla voidaan jäsentää toimijoiden mukaan tulemistä yhteiskehittelyyn näkemyksen kehittymisenä yhteisestä kohteesta ja siihen liittyen toimijasuhteiden, konseptien, työvälineiden ja keskinäisten sääntöjen kehittymisenä.

Tällaisen kohdeilmion analysointiin liittyy myös Virkkusen (2006: 61–75, *co-configuration*; alaluku 3.2.2) kehittämä analysointitapa. Sen avulla hän tarkastelee tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan kehittämiseen omaehtoisesti orientoitunutta toimijaryhmää (*object oriented, content-based agency*). Hän tarkastelee toimijaryhmää kolmesta toinen toisiinsa kytkeytyvästä näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat: (1) horisontaalinen sosiaalisuus, joka tarkoittaa oppimista ja kehittymistä toimijoiden



ongelmanratkaisuihin kohdistuvissa yhteistyösuhteissa (*horisontal socialization of learning and development*), (2) vertikaalinen sosialisatio, joka tarkoittaa oppimista ja kehittymistä toimijoiden asemalähtöisissä yhteistyösuhteissa (*vertical socialization of learning and development*) ja (3) systeeminen sosialisatio oppimiseen ja kehittämiseen, joka tarkoittaa monitahoisten kehityskohteiden luomisen edellyttämää erikoisosaamisten yhdistelyä ja yhteensovittamista (*systemic socialization of learning and development*). Tällaiset yhteisöllisen oppimisen muodot luovat edellytyksiä kehittää uusia tietovarantoja, käytänteitä ja käytänteiden kimppuja, joiden avulla toimijat voivat toinen toisiaan hyödyntäen luoda monitahoisia ja kattavia palvelukäytänteitä ottaen huomioon loppukäyttäjien tarpeet. Virkkunen (2010: 44–48) tarkastelee teoreettisesti myös tarjooman tietopalustapohjaista yhteistyötä, jota toimijat käyttävät apunaan välittäessään tietoa ja oppimista toinen toisilleen. Tietopalustat toimivat yhteisöllistä oppimista avustavina foorumeina ja työvälineinä kehitettäessä yhteistyömuotoja ja tuettaessa uusien yhteistyösuhteiden syntyä. GrowHow’n tarjooman kehittämässä on myös kyse palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien tietopalustapohjaisesta yhteistyöstä.

Tarjooman yhteiskehittelyyn uusien toimijoiden mukaan tulemista analysoin myös Scharmerin ja hänen kollegojensa (Scharmer 2003: 2–10, Senge et al. 2004: 10–17, Scharmer 2007) lähestymistapoja käyttäen. He tarkastelevat oppimista henkilökohtaisena kehittymisenä uuden toimijayhteisön rooleihin (*intrasubjektive*), erilaisten näkemysten yhteensovittamisena (*behavioral complexity*), yhteisen tahdon ja oppimisen muodostumisena (*a shared body of collective will and learning*) ja yhteisöllisten kokeilujen mahdollistamisena uudessa toimintamaailmassa (*generative learning*).

Syvärakenteisen oppimisen konstruointia varten Prosessiomistajien osalta kehitän kolme työhypoteesia. Työhypoteesien avulla jäsenän empirisestä aineistosta sitä, miten Prosessiomistajat kehittyivät yhteistyöverkoston tarjooman rooleihin, monipuolistivat tarjooman yhteiskehittelyn kokemusta ja hioivat rooleja yhteistyöverkoston toimintatavassa. Samalla tarkentuu se, miten toisella areenalla Prosessiomistajat kehitti yhteistyöverkoston tarjooman kumppanien kanssa.

Syvärakenteisen oppimisen työhypoteesit ja ominaispiirteet ovat Prosessiomistajien osalta seuraavat:

*(1) Kokemuksen kartuttaminen yhteistyöverkoston rooleihin*

*Kokemuksen kartuttaminen yhteistyöverkoston rooleihin edellyttää toimijoita, jotka ottaessaan vastaan uuden toiminnan roolit ymmärtävät, että uudistuva toimintatapa edellyttää jatkuvaa oppimista. Tunnistaessaan foorumityöskentelyssä asiakaspalvelujen jatkuvasti uudistuvat tavoitteet osallistujat tulevat tietoisiksi heihin kohdistuvien rooliodotusten muuttumisesta ja kokemuksen kartuttamisen tarpeesta sen mukaisesti.*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäiseksi ominaispiirteeksi Prosessiomistajien osalta olen tunnistanut kokemuksen kartuttamisen yhteistyöverkoston rooleihin. Tämän ominaispiirteen tunnistaminen kohdistuu tilanteisiin, joissa avainhenkilöitä valikoitiin Prosessiomistajien rooleihin, valitut henkilöt tekivät oman johtamisosuutensa kehittämissuunnitelmia ja käsittelivät niitä ”team building” -ryhmäprosesseissa, joissa he saivat muilta toimijoilta palautteen kehittymiseensä.

Kolmen koplalla oli riittävä toimivalta teettää henkilöiden valikointiin johtamistaitojen kartoituksia, käsitellä niitä ryhmäkeskusteluissa, tuoda keskusteluun uudenlaista välineistöä sekä käsitellä ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistamista ottaen huomioon henkilökohtaiset lähtökohdat. Tuomalla ryhmäprosesseissa julki henkilökohtaiset kehittämissuunnitelmat ja ottamalla kehittämistoimenpiteisiin muilta toimijoilta jatkuva palaute saatiin yksilöiden kehittymisen tavoitteet kytkettyä tarjooman yhteiskehittelyn tavoitteisiin. Tällöin henkilöt saivat tietoa siitä, miten heidän piti ylittää aiempia tiedollisia ja toiminnallisia rajoja ja sovittaa yhteen näkemyksiä uudessa toimintatilanteessa ja hankkia kokemusta, jota heillä ei vielä ollut. Henkilökohtaisiin tavoitteisiin liittyi irrottautumista funktiopohjaisista lähtökohdista, oppimista kumppanuus- ja asiakkuusyhteistyöhön sekä yhteisöllistä oppimista toisilta saadun palautteen kautta (alaluku 3.2.3, liite 4). Yhteisöllinen oppiminen oli välttämätöntä, kun valitut henkilöt ottivat vastuun kumppaneiden roolien jakamisesta tarjooman palveluprosessien kehittämiseen.

Kun erilaiset henkilökohtaiset kehitysprosessit liittyivät Prosessiomistajien rooleihin siirtymiseen ja kun myös yhteinen kohde muuttui, tarvittiin yhteisöllisen oppimisen tueksi Kolmen koplan ja Prosessiomistajien foorumityöskentelyä (kuva 5.3). Prosessiomistajien kokemuksen karttumista osoittaa se, että henkilöt osasivat valikoida yhteiskehittelyyn sellaisia kumppaneita, joiden kanssa viljelijälle kohdistettujen uusien palveluprosessien kehittäminen tuli mahdolliseksi. Tämä oli heidän rooliaan koskevan itseymmärryksen ehto. Avainhenkilöiden esimiesurakartoitukset osoittavat, että tähän tarvittiin 2–3 vuoden aikainen henkilökohtainen kehitysjakso (liite 3).

Edellä olevan mukaisesti Prosessiomistajiksi valikoituneilta henkilöiltä odotettiin seuraavaksi, että he ottivat tarjooman palveluprosessien kehittämiseen mukaan alan parhaita yhteistyökumppaneita. Tarkastelen tähän liittyvää syvärakenteisen oppimisen ominaispiirrettä seuraavaksi.

## *(2) Avaintoimijoiden kokemuksen monipuolistaminen yhteiskehittelyssä*

*Yhteistyöverkoston avaintoimijoiden kokemuksen monipuolistaminen edellyttää yhteiskehittelyssä toimijoita, jotka kykenevät ennakoimaan viljelijöille kohdistettujen palvelujen jatkuvan uudistamistarpeen ja monipuolistamaan käytänteiden repertuaaria niin, että viljelijälle kohdistettu tarjooman ”palvelupaketti” voidaan tuottaa.*

Syvärakenteisen oppimisen toiseksi ominaispiirteeksi olen Prosessiomistajien osalta tunnistanut kokemuksen monipuolistamisen yhteiskehittelystä. Kokemuksen monipuolistamista tarvittiin, kun tarjoomaa kehitettiin palvelemaan viljelijän koko liiketoimintapotentiaalia. Kun vielä viljelijät oli tarkoitus ottaa osaksi yhteiskehittelyä, lisäsi se kumppaneiden valikointiin liittyvää haastetta. Tällaisen yhteiskehittelyyn liittyneen ajatuksen syntyminen Prosessiomistajien keskuudessa osoittaa, että henkilöiden näkemys oli kehittynyt massa-asiakkuusajattelusta asiakkaat mukaan ottavaan yhteiskehittelyajatteluun. Asiakkaat mukaan ottavan yhteiskehittelyn aikaansaamiseen liittyi, että palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien välille rakentui tietointensiiviset yhteydet ja välineet tiedon ja osaamisen välittämiseen.

Kokemustaustasta johtuen Kolmen kopla ja Prosessiomistajat ymmärsivät, että tarjoomassa mukana olevien kumppanien tietoa ja osaamista voitiin tietöalustojen ja -ohjelmien avulla sovittaa yhteiskehittelyssä uudella tavalla yhteen. Kun tietöohjelmiin voitiin vielä kytkeä tilakohtaisia tietoja, loi se mahdollisuudet kehittää tilakohtaiseen päätöksentekoon optimointiohjelmia. Tällöin viljelijät pystyivät tietöohjelmien avulla tekemään omissa tilakohtaisissa tuotanto-olosuhteissaan valintoja alkutuotannon erilaisista vaihtoehtoista. Tällainen kumppaneiden ja asiakkaiden tietöalustapohjainen yhteiskehittelyn muoto sai houkuteltua alan parhaita kumppaneita tarjoomaan palvelukäytäntöiden kehittämiseen. Kun kumppanit toivat mukanaan oman osaamisensa sekä sovittivat sitä keskenään yhteen, synnyttivät he palvelujen kehittämisessä uudenlaista yhteisöllistä oppimista, jonka avulla toimijoiden kokemus monipuolistui. Kun vielä asiakkaat tulivat mukaan osaksi yhteiskehittelyä, piti palveluja kehittävien kumppaneiden osoittaa, että he ottivat omissa valinnoissaan ja osaamisen kehittämisessä huomioon viljelijän näkökulman. Viljelijän liiketoimintaan kohdennettun tarjooman ”palvelupaketin” tuottamisessa tapahtui tällöin kumppanuuskohtaisia, kumppanien välistä ja asiakkaan palvelutarpeen ja oppimisen mukaan ottavaa yhteisöllistä oppimista.

Prosessiomistajien osalta kokemuksen monipuolistamisen ominaispiirre tuli esille, kun ryhmä houkutteli alan parhaat kumppanit mukaan Moveren ja Farmitin tietöalustayhteistyöhön. Tietöalustoilla tapahtunut yhteistyö mahdollisti toimijoiden tiedollisten ja toiminnallisten rajojen jatkuvan ylittämisen. Se loi edellytykset kumppanuussuhteissa toinen toisiltaan oppimiselle ja sitä kautta palvelukäytäntöiden jatkuvalle uudistumiselle. Kun Prosessiomistajat saivat alan parhaat kumppanit mukaan yhteiskehittelyyn ja uudistamaan omia ansaintatapojaan, toi se esille aiempien liiketoimintatapojen tehottomuuden. Ne toimijat, jotka jäivät aiempiin toimintatapoihin, marginalisoituivat tai karsiutuivat pois.

### (3) Roolien jatkuva hiominen kumppanuusyhteistyössä

*Roolien jatkuva hiominen kumppanuusyhteistyössä edellyttää toimijoita, jotka kehittäessään yhteistyöverkoston palvelukäytänteitä tietotalustoilla kartuttavat kokemustaan siitä, miten uudenlaisten toimijasuhteiden luomisen ja erikoisosaamisen yhdistelyn avulla voidaan vastata viljelijäasiakkaan jatkuvasti uudistuviin palvelutarpeisiin.*

Syvärakenteisen oppimisen kolmanneksi ominaispiirteeksi olen Prosessiomistajien osalta tunnistanut yhteistyöroolien jatkuvan hionnan tietotalustapohjaisessa kumppanuusyhteistyössä. Kun Prosessiomistajat olivat kartuttaneet kokemustaan kumppanuuksuhteiden roolien jaosta, piti heidän ottaa huomioon muuttuvassa toimintaympäristössä tapahtuva tietointensiivisten palvelujen nopea kehittyminen. Farmitin ja Moveren tietotalustojen avulla Prosessiomistajat pystyivät tunnistamaan palveluprosesseihin kohdistuvia ja viljelijän liiketoiminnassaan hyödyntämiä uusia palvelukokonaisuuksia. Tällaiset tietointensiiviset yhteistyömuodot olivat toimialalla uusia ja houkuttelevia. Siksi kumppanit olivat halukkaita yhteiskehittelyssä ennakoimaan viljelijän tulevaisuudessa tarvitsemia palveluja ja panostamaan tällaisen tarjooman ”palvelupaketin” jatkuvaan kehittämiseen.

Kumppanuusyhteistyössä roolien jatkuvaa hiomista havainnollistaa Kalevin Asiakaspalvelutiimin kehittämiseen liittyvä tapaus (alaluku 5.2.1). Olen kuvannut, kuinka uudessa toimintatavassa 30 henkilön ryhmä, edustaen tarjooman yhteiskehittelyyn mukaan tulleita kumppaneita, muodosti uuden asiakaspalvelulogistiikan ”perheen”. Kalevi otti huomioon ja sovitti yhteen viljelijöiden esille tuomat näkemykset, Farmitin ja Moveren sekä niiden kumppaneiden näkemykset sekä tehtaiden toimijoiden näkemykset kehitettäessä uusia tietotalustapohjaisia yhteistyömuotoja. Tällöin Kalevin tiimi loi uuden materiaalilogistisen arvoketjun ja sen yhteiskehittelyn, valikoi yhteiskehittelyyn alan parhaat kumppanit, organisoi ja räätälöi pitkäjänteisen yhteisöllisen oppimisen juurrutettaessa uusia käytänteitä uusien tiimien toimintatavoiksi. Kalevin osalta roolien luominen ja hiominen kumppanuuksia varten oli mahdollista, kun hän oli toiminut vuosina 1987–1996 logististen toimintojen ja asiakastoimintojen tietojärjestelmien kehittäjänä ja hankkinut tällaisen yhteistyön kehittämisestä kokemuksen (tietoruutu 3.2). Kalevilla oli riittävä osaamistaso valikoida kumppaneita ja

tukea heidän edustajiensa kehittymistä, kun tietoa ja osaamista yhdisteltiin yli juridisten organisaatiotajien yhteistyöverkoston tavoitteiden mukaiseksi toiminnaksi.

Tarjoomaa tuottaessa Kalevin esimerkin mukainen foorumityöskentelyn tuki oli välttämätöntä, kun uusien palvelukäytänteiden kokeiluja käynnistettiin, koska silloin Prosessiomistajat pystyivät testaamaan omaa kehittämistyötään laajemmassa toimijayhteisössä ja saamaan siihen palautteen. Roolien hionnan ominaispiirre kumppanuusyhteistyössä tuli Prosessiomistajien osalta näkyviin Farmitin ja Moveren tietotalustapohjaisten palvelukonseptien yhteiskehittelyssä, jossa toimijat välittivät toinen toisilleen tietoa ja kokemusta sekä hyödynsivät asiakkailta saamansa palautteen. Mikäli kumppanien kesken ei olisi tapahtunut tiedon ja osaamisen tietotalustapohjaista yhteistyötä, toimijat eivät olisi voineet iteratiivisesti oppia toinen toisiltaan ja asiakkailta.

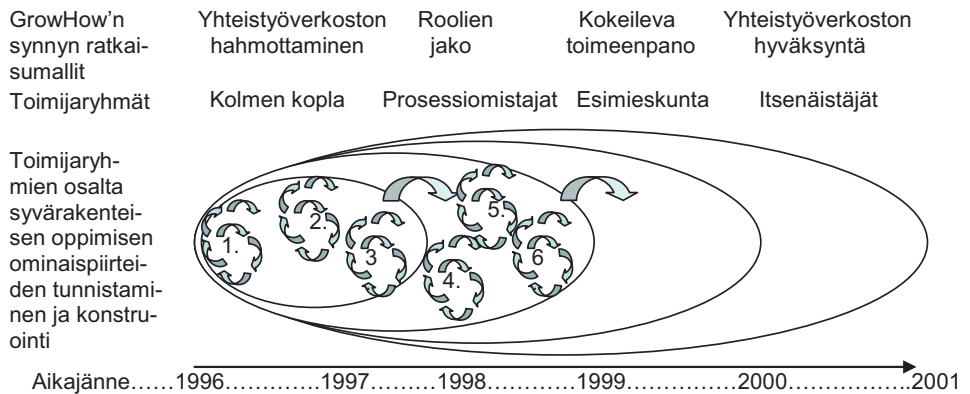
#### *Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Prosessiomistajien osalta*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäisenä ominaispiirteenä on Prosessiomistajien osalta henkilökohtaisen kokemuksen kartuttaminen yhteistyöverkoston rooleihin. Ominaispiirre tuli näkyviin, kun Prosessiomistajat kytkivät ryhmäprosesseissa kehittymisensä henkilökohtaiset tavoitteet tarjooman yhteiskehittelyn tavoitteisiin ja saivat siihen toimijayhteisöltä jatkuvan palautteen. Toisena syvärakenteisen oppimisen ominaispiirteenä Prosessiomistajien osalta on kokemuksen monipuolistaminen yhteiskehittelyn tietotalustoilla. Ominaispiirre näkyi siinä, että Prosessiomistajat valikoivat yhteiskehittelyyn kumppaneita, jotka tietotalustoilla välittivät tietoa ja osaamista toinen toisilleen, kun samalla he myös hyödynsivät viljelijältä saamaansa palautetta. Kolmantena syvärakenteisen oppimisen ominaispiirteenä on roolien jatkuva hiominen kumppanuusyhteistyössä. Se näkyi kehitettäessä palvelukonsepteja viljelijän liiketoimintaan ja välitettäessä tietoa ja osaamista yli yritysrajojen sekä näiden kahden toiminnan jatkuvana iterointina tietotalustayhteistyössä.

Syvärakenteiseksi oppimiseksi kutsumani ilmiön jälkikäteinen konstruointi Prosessiomistajien osalta tuo esille, että ryhmä sai kumppanien kanssa aikaan tarjooman yhteiskehittelyn, joka tietotalustapohjaisena toimintatapana osoittautui toimialalla

tehokkuudeltaan ylivoimaiseksi kehitettäessä ”palvelupakettia” viljelijän koko liiketoimintaan. Tämä näkyi siinä, että perinteiset toimintatavat karsiutuivat pois.

Kuva 6.2 havainnollistaa syvärakenteisen oppimisen konstruointia ja ominaispiirteiden määrittämistä Kolmen koplan lisäksi Prosessiomistajien osalta (kohdat 4, 5 ja 6).



Kuva 6.2 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan ja Prosessiomistajien osalta

Prosessiomistajien ryhmän muodostuminen siirsi toimijayhteisön huomion GrowHow'n syntyprosessin kolmannelle areenalle. Tällä areenalla olen tunnistanut Esimieskunnaksi kutsumani toimijaryhmän, joka käynnisti palvelukäytänteiden kokeilevan toimeenpanon GrowHow'n tarjooman koko arvoketjun laajuudessa. Tarkastelen tätä toimijaryhmää seuraavaksi.

### 6.3 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Esimieskunnan osalta

Palvelukäytänteiden kokeileva toimeenpano yhteistyöverkoston koko arvoketjun laajuudessa ei ollut mahdollista vain Kolmen koplan ja Prosessiomistajien voimavaroin (alaluku 5.3.1). Tämän takia Kolmen kopla ja Prosessiomistajat valikoivat Esimieskunnaksi kutsumani 60 hengen toimijaryhmän palvelukäytänteiden kokeilevan toimeenpanon toteuttamiseen. Esimieskunta oli keskeisessä asemassa, kun henkilöitä valikoitiin ja valmennettiin uusien yhteistyömuotojen käytänteiden valmentajatyöhön, palvelukäytänteitä juurrutettiin uusiin tiimeihin ja viljelijäasiakkaita houkuteltiin mukaan tietolustapohjaiseen yhteiskehittelyyn.

Syvärakenteista oppimista konstruoidessani Esimieskunnan osalta olen hyödyntänyt seuraavia oppimisteoreettisia lähestymistapoja (alaluku 2.3):

Ensiksikin olen hyödyntänyt Engeströmin (1995, 2004, alaluku 2.2.3) ekspansiivisen oppimisen teoriaa, kun tunnistan henkilöiden siirtymistä kapea-alaisista funktiopohjaisista rooleista monitahoisiin yhteistyöverkoston toimintatavan rooleihin. Grow-How’n tapauksessa tarjooman palvelujen yhteiskehittelyyn osallistui useita kymmeniä yrityksiä. Tarjooman palvelujen käyttäjiksi tuli mukaan kymmeniä tuhansia viljelijäasiakkaita. Ekspansiivisen oppimisen analysointitapojen käyttäminen kohdistuu GrowHow’n tapauksessa siihen, miten Esimieskunta sai juurrutettua uudet käytänteet omien tiimiensä toimintatavoiksi.

Toiseksi käytän Nonakan, Toyaman ja Konnon (2000: 5–34, SECI-malli) lähestymistapoja, kun analysoin uudenlaisen ammatillisen yhteistyön kehittämistä monitahoisilla toimijafoorumeilla (Ba). Työvälineenä käytän lisäksi Scharmerin (2001: 18–22) mallinnusta siitä, että kokeileva oppiminen koostuu yksilöiden erilaisista näkemyksistä (*intrasubjective*), niiden yhteensovittamisesta (*intersubjective*) sekä jatkuu kytkemällä yksilöitä uuteen yhteistyömalliin (*transsubjective*) ja päättyy toimimiseen uudenlaisena ryhmänä (*objective realities*). Kivisaari, Kortelainen ja Saranummi (1999) ovat analysoineet toimintatavan uudistamista myös uusien käytänteiden juurruttamisena. He ovat analysoineet alkuperäisen idean edelleen kehittämistä tuo-



te/palvelukonseptin, toimijaverkoston kumppanuuksien ja osapuolten keskinäisten suhteiden määrittelyn kautta kehittyvinä toistuvina, itseohjautuvina ja iteroinnin kautta kehittyvinä oppimiskehinä.

Kolmanneksi käytän analysointitapoja, joiden avulla tutkijat ovat tarkastelleet sitä, miten toimijayhteisö arvioi yhdessä toimijakohtaisesti kehitettyjen palvelukäytänteiden toimivuutta loppuasiakkaan näkökulmasta. Tässä tukeudun Scharmerin (2007: 398–399, *collective sensing organs*) ja Liljan (2005) kehittämiin analysointitapoihin, jotka kohdistuvat palvelukäytänteitä kehittävien toimijoiden tekemien valintojen toimivuuteen. Valintojen toimivuuden arvioinneissa palvelukehittäjät välittävät tietoa tekemiensä valintojen taustoista toinen toisilleen ja kuuntelevat toinen toisiaan. Tällaisen vuorovaikutteisen keskustelun avulla toimijat tulevat tietoisiksi tekemiensä valintojen toimivuudesta palvelukäytänteiden yhteiskehittelyn kokonaisuudessa. Arvioinnista saadun tiedon avulla yksilöt, ryhmät ja laajempi toimijayhteisö pystyy sopimaan käytänteiden kimppujen kehittämisestä uudella tavalla, korjaamaan tekemiään valintoja, keksimään aiempaa parempia valintoja ja ennakoimaan uusien käytänteiden kehittämistarpeita.

Syvärakenteisen oppimisen konstruointia varten Esimieskunnan osalta kehitän kolme työhypoteesia. Työhypoteesien avulla jäsenmän empirisestä aineistosta sitä, miten esimiehet henkilökohtaisesti kehittyivät yhteistyömuotojen käytänteitä uudistavaan valmentajatyöhön, palvelukäytänteiden juurruttamiseen uusiin tiimeihin ja viljelijä-asiakkaalta saadun palautteen hyödyntämiseen. Samalla tarkentuu se, miten kolmannella areenalla Esimieskunta kehitti palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien väliset tietointensiiviset yhteistyötavat.

Syvärakenteisen oppimisen työhypoteesit ja ominaispiirteet ovat Esimieskunnan osalta seuraavat:

*(1) Kehittyminen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistavaan valmentajatyöhön*

*Kehittyminen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistavaan valmentajatyöhön edellyttää henkilöitä, jotka toimijayhteisön avoimen vuoropuhelun kautta hakeutuvat ja valikoituvat yhteistyöverkoston esimiesrooliin sekä yhteistyöfoorumien keskusteluissa kartuttavat kokemustaan asiakaspalvelukäytänteiden jatkuvasta uudistamisesta.*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäiseksi ominaispiirteeksi olen Esimieskunnan osalta tunnistanut henkilöiden kehittymisen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistavaan valmentajatyöhön. Henkilöt olivat aiemmin toimineet funktiopohjaisesti organisoitun liiketoiminnan esimiesrooleissa. Esimieskunta kohtasi ongelmatilanteita, kun heidän piti kehitysfoorumeilla toimia omien tiimiensä käytänteitä uudistavina valmentajina. Henkilökohtaisesti he kohtasivat haasteita, kun he hakeutuivat, valikoituivat ja orientoituivat uusiin rooleihin sekä kun he tekivät henkilökohtaiset kehittymisensä suunnitelmat ja ottivat niihin muun toimijayhteisön palautteen. Tällaista avainhenkilöiden kehitystavoitteiden kytkemistä yhteistyöverkoston jatkuvaan muutokseen olen edellä analysoinut myös Prosessiomistajien osalta (alaluku 6.2).

Esimieskunnan 60 hengen ryhmän osalta henkilöt kartuttivat kokemustaan kumppanuus- ja asiakkuussuhteissa ja näin ylittivät aiempia tiedollisia ja toiminnallisia rajojaan valmentajan rooliin siirtyessään. Tiedollisten ja toiminnallisten rajojen ylittämisen kautta henkilöt kartuttivat kokemustaan uudennaisista yhteistyömuotojen käytänteistä, joita olivat esim. palvelukonseptien kehittäminen viljelijän toimintaan, kumppanuuSyhteistyö palvelukonsepteissa, tietointensiivisten välineiden hyödyntäminen ja kehittäminen sekä koko arvoketjun laajuudessa yhteisöllinen oppiminen. Esimieskuntaan valikoitujen henkilöiden piti tällöin omissa rooleissaan ymmärtää, että yhteistyöverkoston uudistamisen yhteisenä kohteena on ”palvelupaketti” viljelijän koko liiketoimintaan ja ”paketin” tehokkuuden parantaminen, kun liiketoimintaympäristö jatkuvasti muuttui.

Esimieskunnassa tehdyt urakehityskartoitukset osoittavat, että siirtyminen yhteistyöverkoston toimintatapaan monipuolisti henkilöiden rooleja kapea-alaisista toimintokohtaisista vastuista asiakkaiden ja kumppanien yhteistyön suuntaan (alaluku 3.2.3

sekä liite 3). Tätä osoittavat myös Farmitin ja Moveren uusien liiketoimintojen käynnistymiset (alaluku 4.2). Tutkimusaineisto osoittaa, että Esimieskunta kehittyi valmentajan rooliin 2–3 vuoden aikana (alaluku 5.3.1).

*(2) Uusien palvelukäytänteiden juurruttaminen toimijayhteisöön*

*Uusien palvelukäytänteiden juurruttaminen toimijayhteisöön edellyttää toimijoita, jotka ovat kartuttaneet esimieskokemustaan kokeilevan toimeenpanon kautta. Esimieskokemuksen avulla toimijat pystyvät muodostamaan palveluprosessien uudet tiimit ja kehittämään tiimien avulla edellytykset uusien palvelukäytänteiden toimeenpanolle, johon asiakkaat tulevat mukaan.*

Syvärakenteisen oppimisen toiseksi ominaispiirteeksi olen Esimieskunnan osalta tunnistanut uusien palvelukäytänteiden juurruttamisen toimijayhteisöön. Kolmen kopla ja Prosessiomistajat olivat tehneet henkilöstön osaamiseen liittyviä kartoituksia ja olivat tietoisia siitä, että henkilöstön valmius siirtyä uusiin palvelukäytänteisiin oli lähtötilanteessa heikko. Henkilöstö ei ollut oppinut kehittämään toimintatapoja tiedollisia ja toiminnallisia rajoja ylittäen ja kokeilevan toimeenpanon avulla. Henkilöt olivat orientoituneet kehittämään palveluja pääosin toimintokohtaisissa vastuurajoissa. Tämän takia Kolmen kopla ja Prosessiomistajat muodostivat tarjooman palveluprosesseihin uudet tiimit ja valikoivat sekä valmensivat tiimiesimiehet, joita kutsun Esimieskunnaksi, uusien tiimien kokeilevan toimeenpanon valmentajiksi.

Kun Esimieskunnalla oli vain vähän kokemusta valmentaa omia tiimejä tarjooman palvelukäytänteiden kehittämiseen, tarvittiin tiimihenkilöstön uuden toiminnan oppimisen tukemista. Siksi Kolmen kopla organisoி ja räätälöi uusien palvelukäytänteiden kokeilevan oppimisen tiimeissä (tietoruudut 5.13, 5.14, 5.15 ja 5.16). Kuvauksessa olen tuonut esille, että Kolmen kopla muodosti palveluprosessien tiimeistä 19 valmennusryhmää, jotka kokoontuivat ohjattuun 5 päivän kestoiseen räätälöityyn valmennukseen. Valmennukseen osallistui noin 500 henkilöä. Kolmen kopla ohjasi näitä tiimien valmennuksia, joihin sisältyi henkilö- ja ryhmätason kehitystavoitteiden suunnittelu ja niiden toteuttamisen kytkentä yhteistyöverkoston tavoitteisiin. Tällaisessa kehitysprosessissa kokeileva toimeenpano koostui tiimeissä toimivien yksilöi-

den erilaisista näkemyksistä, niiden yhteen sovittamisesta sekä jatkui kytkemällä yksilöitä uuteen yhteistyömalliin ja päätyi toimimiseen uudenaikaisena tiiminä. Esimieskunnan osalta syvärakenteisen oppimisen ominaispiirre näkyi tiimivalmentajien toimintana ottaa kehitystyöhön mukaan omien tiimien henkilöstö, saada aikaan heidän ajatus- ja toimintatapojen uudistuminen sekä uusien toimintatapojen pilotointi. Kokeilevan toimeenpanon onnistuminen näkyi käytänteiden juurtumisena uusiin tiimeihin ja vanhan toimintatavan karsiutumisena pois.

Olen viidennen luvun kuvauksessa (alaluku 5.3.1) havainnollistanut Seijan ja Raimon tiimin kehittymistä esimerkin avulla (tietoruutu 5.12). Seijan ja Raimon tiimin esimerkin avulla olen tuonut esiin, miten tiimien kehittämisessä on tunnistettavissa useita uuden toimintatavan vaihekohtaisia kehitysrastiraitoja, joista tiimit selviytyivät, kun ne kartuttivat kokemustaan kokeilevan oppimisen kautta. Se näkyi juurrutettaessa uusia toimintatapoja tiimin henkilöstöön. Seijan ja Raimon tiimin esimerkki havainnollistaa, että toimessaan tiimin valmentajana he kytkivät useiden ja toistuvien oppimissykliä kautta tiimin toimintatavan kehittämisen tietoon, joka koski viljelijäasiakkaan tarpeita ja odotuksia. Kehittäessään palveluja yhteisenä kohteena olevaan viljelijän liiketoimintapotentiaaliin tiimit työskentelivät rinnakkaisesti omista lähtökohdistaan ja sovittivat palvelukäytänteitä keskenään yhteen viljelijäasiakkaan tarpeet, odotukset ja oppiminen huomioon ottaen.

Esimieskunnan osalta palvelukäytänteiden juurruttamisen ominaispiirre näkyi yhteistyöverkoston koko arvoketjun laajuudessa, kun kymmenet palveluja kehittäneet kumppanit syvensivät ja laajensivat yhteistyötään Farmitin ja Moveren tietopalustapohjaisessa yhteiskehittelyssä, johon kymmenet tuhannet viljelijäasiakkaat oman liiketoimintansa osalta liittyivät (alaluku 4.2). Tällainen uusien yhteiskehittelymuotojen juurruttaminen koko arvoketjun laajuudessa sai aikaan dominoefektin elintarviketoimialan yhteistyörakenteissa. Se näkyi toimijoiden haluna kehittää yhteistyömuotoja, joiden avulla otettaisiin huomioon myös kuluttajalähtöiset tarvenäkökulmat, esim. tuotteiden alkuperä, terveysvaikutukset ja tuoteturvallisuus (kuva 1.2).

*(3) Palvelukäytänteiden toimijakohtaisten valintojen yhdistely viljelijäasiakkaan näkökulmasta*

*Palvelukäytänteiden toimijakohtaisten valintojen yhdistely viljelijäasiakkaan näkökulmasta edellyttää toimijoita, jotka arvioivat yhteiskehittelyn valintojen toimivuutta ennakoiden viljelijän liiketoiminnan tulevia muutostarpeita ja oppimista. Palvelujen kehittäjät kokoavat tietoa viljelijän liiketoiminnan muutostarpeesta, palvelukäytänteiden riittävydestä ja hyödyntämisestä uudella tavalla ja näin saamansa tiedon avulla kehittävät osaamistaan uudistaa omaehtoisesti palvelukäytänteitä, joiden avulla vastataan viljelijäasiakkaan tarpeeseen ja oppimiseen uudistaa liiketoimintatapaa.*

Kolmantena syvärakenteisen oppimisen ominaispiirteenä olen Esimieskunnan osalta tunnistanut, että Esimieskunta hyödyntäessään omassa toiminnassaan viljelijältä saatua palautetta oppi toimijakohtaisesti yhdistelemään tekemiään palveluvalintoja uudella tavalla. Viidennen luvun kuvauksessa (alaluku 5.3.1) olen käsitellyt Esimieskunnan tekemiä palvelujen toimivuuden arviointeja noin sadan asiakaspalvelujen kehittäjän kanssa ja kahdenkymmenenviiden erilaisen asiakaspalvelutapauksen osalta. Arviointitilaisuuksiin kutsutut palvelujen kehittäjät kertoivat tekemistään valinnoista ja niiden taustoista kahdenkymmenenviiden erilaisen viljelijän hyödyntämän palvelutapauksen osalta. Palvelukäytänteisiin liittyneiden valintojen taustojen kertominen toi julkiseksi niiden toimivuuden kussakin asiakastapauksessa: esim. viljelijätiedon tarpeet/puutteet, tietointensiivisen yhteistyön toimivuuden, tiimi- ja henkilökohtaiset osaamistasot, työvälineiden toimivuuden, yhteistyösuhteiden toimivuuden, ennalta arvaamattomat tilannetekijät sekä viljelijän tarpeen ja oppimisen kehittymisen. Palvelukäytänteiden toimivuuden julkituomisen avulla arviointikeskusteluissa voitiin tunnistaa valintoihin liittyneet toimijat/valinnat/yhteistyösuhteet sekä myös satunnaiset tilannetekijät. Tällöin palvelujen kehittäjät tulivat tietoisiksi toimijakohtaisesti tekemiensä valintojen toimivuudesta. Tutkimus osoittaa, että palvelukäytänteiden toimivuuden arviointiin tarvittiin jatkuvasti toistuvia Kolmen koplan organisoimia arviointitilaisuuksia.

Kuvauksessa olen käsitellyt myös Esimieskunnan valmennukseen liittyneitä ryhmäprosesseja, joissa osallistujat kertoivat esimerkkejä yhteiskehittelyä edistävästä ja niitä estävästä tapahtumasarjoista (tietoruutu 5.16). Ryhmäprosesseissa esimiehet pystyivät tekemään eron uutta toimintatapaa edistävän kokeilevan oppimisen ja vanhaan toimintatapaan tukeutuvan kustannusten alentamisen kehittämistavan välillä. Tällaisten ryhmäprosessien avulla pystyttiin vahvistamaan esimiesten henkilökoh- taista oppimista, kun uusia tilanteita kohdattaessa valintoja piti uudistaa juoksevasti ja itseohjautuvasti.

Myös ns. Akademia-ryhmässä (tietoruutu 5.20), joka edusti tulosityksikön 20 hengen valikoitua kehittäjiä ryhmää, teimme arviota yhteistyöverkoston ajatuksellisen mal- lin toimivuudesta ja kehittämiskokemuksen riittävydestä pidemmällä aikajänteellä. Ryhmä uudisti tulevaisuussuuntaista yhteistyöverkoston yhteistä näkemystä ja sen pohjalta hahmotti elintarvikkeiden laatua korostavan arvoverkon syvenemistä ja laa- jenemista. Kun ryhmällä oli kokemus jo tehdystä kehittämistyöstä ja pidemmälle menevä näkemys yhteistyöverkoston kehittämispotentiaalista, vahvistui Akademia- ryhmässä yksilö-, ryhmä- ja verkostotasolla ajatus, että yhteistyöverkoston liiketoi- minta pitää itsenäistää ja irrottaa konsernin muusta toiminnasta ja saada tälle kehit- tämistyölle hyväksyntä.

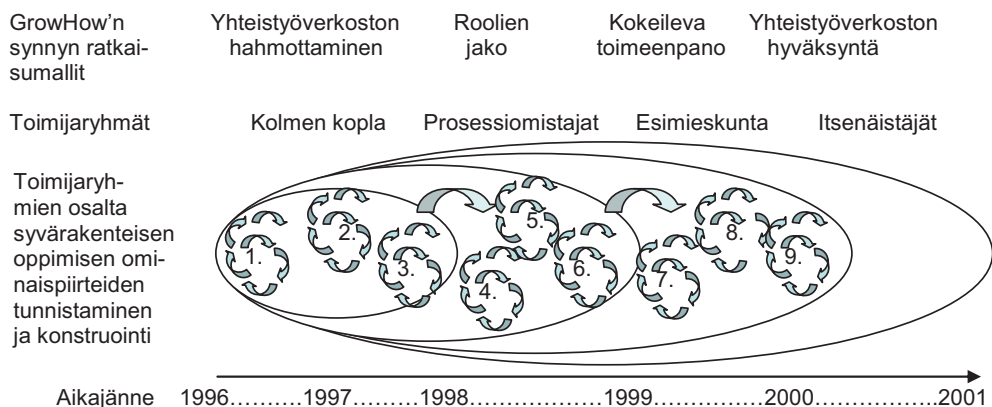
### *Syvärakenteisen oppimisen konstruointi Esimieskunnan osalta*

Syvärakenteisen oppimisen ensimmäisenä ominaispiirteenä Esimieskunnan osalta on henkilöiden kehittyminen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistavaan valmentajatyö- hön. Tämä ilmeni siinä, että henkilöt omaehtoisesti hakeutuivat ja valikoituivat uu- siin rooleihin, joihin oppimista tuettiin ja kehittymistä arvioitiin jatkuvasti toistuvien ”team building” -prosessien avulla. Syvärakenteisen oppimisen toisena ominaispiir- teenä on Esimieskunnan osalta se, että esimiehet juurruttivat tarjoaman palvelujen kehittämisen uudet toimintatavat omien tiimiensä käytänteiksi elintarvikeliiketo- minnan koko arvoketjun laajuudessa. Tämä ilmeni siinä, että Esimieskunta sai uudet tiimit ja niiden henkilöstön ottamaan huomioon viljelijöiden lisäpalvelujen tarpeet ja saadun tiedon avulla itseohjautuvasti iteroimaan uusia palvelukäytänteitä. Syvära- kenteisen oppimisen kolmantena ominaispiirteenä on Esimieskunnan osalta palvelu-

käytänteiden toimijakohtaisten valintojen yhdistely viljelijäasiakkaan näkökulmasta ja koko arvoketju huomioon ottaen. Tämä näkyi siinä, että palvelukäytänteiden toimijakohtaisia valintoja tehdessään Esimieskunta otti huomioon viljelijöiden liiketoiminnan kehittämistarpeet ja siihen liittyen viljelijöiden tarpeet oppia uusien tietoteknologiaisten palvelukäytänteiden hyödyntämistä. Esimieskunnan osalta palvelukäytänteiden yhdistely viljelijäasiakkaan näkökulmasta tuli esille myös siinä, että elintarviketeollisuus kiinnostui osallistumaan yhteiskehittelyyn. Esimieskunnan ja heidän uusien tiimien oppimisen ja kehittymisen kautta arvoverkko laajeni kuluttajanäkökulmaan saakka.

Syvärakenteiseksi oppimiseksi kutsumani ilmiön konstruointi tuo Esimieskunnan osalta esille, että ryhmä kehittymällä yhteistyömuotoja uudistavaan valmentajatyöhön juurrutti yhteistyöverkoston uudet käytänteet arvoketjun kokonaisuuteen. Eri-tyistä tässä oli se, että arvoketjun laajenemisen kautta yhteiskehittelyyn osallistuvien palvelukehittäjien piti oman toimintansa oppimisessa osoittaa myös se, että he olivat ottaneet huomioon arvoketjun laajentumisen mukanaan tuomat viljelijäasiakkaan, teollisuuden ja kuluttajan näkökulmat.

Kuva 6.3 havainnollistaa syvärakenteisen oppimisen konstruointia ja ominaispiirteiden määrittämistä Kolmen koplan ja Prosessiomistajien lisäksi Esimieskunnan osalta (kohdat 7, 8 ja 9).



Kuva 6.3 Syvärakenteisen oppimisen konstruktio Kolmen koplan, Prosessiomis-  
tajien ja Esimieskunnan osalta

GrowHow'n syntyn kolmen ensimmäisen toimijaryhmän osalta syvärakenteisen oppimisen konstruointi ei vielä tuo esille sitä, miten tulosityksikön johto toimi konsernin johdon ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen vastakkainasettelutilanteissa ja selviytyi niistä. Tämän takia tarvitsen vielä neljännellä areenalla Itsenäistäjien osalta analysointia siitä, miten ryhmä hankki yhteistyöverkostolle hyväksynnän. Tarkastelen tätä seuraavaksi.



#### 6.4 Hyväksynnän hankkiminen yhteistyöverkostolle Itsenäistäjien toimesta

Toimijaryhmää, joka neljännellä toimija-areenalla varmisti hyväksynnän uudelle liiketoiminnalle konsernissa, olen kutsunut Itsenäistäjiksi. Itsenäistäjien ryhmän muodostivat Olavi, Timo ja Matti. Samat henkilöt toimivat GrowHow’n syntyprosessin ensimmäisellä toimija-areenalla Kolmen koplan rooleissa. Analysointi osoittaa (alaluvut 5.1.1, 5.2.1, 5.3.1 ja 5.4.1), että Olavi, Timo ja Matti myydessään yhteistyöverkoston ideaa ja toimintatapaa konsernin johdolle kohtasivat konsernin johdon käynnistämiä lannoiteliiketoiminnan erilaisia kehitystilanteita. Ajanjaksolla 1996–2004 olen tunnistanut Olavin, Timon ja Matin kohtaamia konsernin johdon toimijasuhteissa esille tulleita lannoiteliiketoiminnan ongelmatilanteita seuraavasti: lannoiteliiketoiminnan tulospaikkeudet ja niihin liittyen kustannusten alentamishjelmat, lannoiteliiketoiminnan myyntiin liittyneet konsernin johdon hankkeet, konsernin suurimman omistajatahon hankkeet myydä omistusosuus Kemira konsernista sijoitusmarkkinoille sekä lannoiteliiketoiminnan itsenäistämiseen ja konsernista irrottamiseen liittyneet hankkeet.

Yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan hyväksyntää analysoidessani olen hyödyntänyt Duttonin ja hänen kollegoidensa kehittämää käsitteellistä mallia (alaluku 2.1, Dutton et al. 2001; 2002; *issue selling*). GrowHow’n syntyprosessissa se auttaa jäsentämään tulosityksikön johdon yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimista konsernin hierarkkisissa rakenteissa. Duttonin et al. tutkimukset osoittavat, että hankkimansa kokemuksen, sen paketoiminnan, argumenttien kehittämisen, yhteisten tapaamisten ja konsernin johdon tilannetekijöiden huomioimisen kautta keskijohdon toimijaryhmä voi myydä kehittämistyönsä ideat konsernin johdolle ja hankkia kehittämistyölleen hyväksynnän (myös Nonaka 1994, Scharmer 2007; *blind spot, from empathic listening to generative listening*). Duttonin ”issue selling” -käsitteen lisäksi analysoinnissa otan huomioon myös ”onnekkaat sattumat” (alaluku 2.1, Mendonça, Cunha & Clegg 2008; Pursiainen 2011, *accident ja sagacity* -elementit).

Luvussa viisi (alaluku 5.4.2), olen kuvannut, miten tulosityksikön johto toimiessaan Kolmen koplan roolissa kolmella ensimmäisellä areenalla myi yhteistyöverkoston

ideaa ja toimintatapaa konsernin johto- ja omistajataholle. Kuvaukset tuovat esille, että ryhmä loi maaperää ja herätti konsernin johdon kiinnostuksen yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseen, tarjooman yhteiskehittelyyn, tietolustapohjaisen työvälineistön kehittämiseen ja viljelijäasiakkaiden mukaan tulemiseen. Itsenäistäjien roolissa toimiessaan he kokivat, että he olivat tehneet yhteistyöverkoston kehittämistyössä sellaista, mitä ei saanut hävittää. Kokemuksensa pohjalta he ymmärsivät, että konsernin johdon ja yhteiskunnallisten päätöksentekijöiden piti tietää, minkälaista liiketaloudellista ja yhteiskunnallista hyötyä yhteistyöverkoston avulla oli saatu aikaan. Tällöin kolmella ensimmäisellä areenalla tulosityksikön johdon tekemä ”maaperän muokkaus” mahdollisti sen, että ryhmä neljännellä areenalla Itsenäistäjien roolissa toimiessaan pystyi näkemään otolliset tilanteet ja tarttumaan niihin, joiden kautta GrowHow lopulta syntyi.

Neljännellä eli valtuutuksen areenalla yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen Itsenäistäjien toimesta olen jäsentänyt seuraavien kehitysprosessien avulla:

*(1) Valtio-omistajan luopuminen Kemira konsernin valtion omistusosuuksien myynnistä*

Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisessa ensimmäisenä vastakkainasettelutilanteena Itsenäistäjien osalta oli toimijasuhteet valtio-omistajaan. Kuvaus tuo esille yllättävän tilanteen, kun hallitus teki ehdotuksen eduskunnalle Kemiraa koskevien omistusosuuksiensa myynnistä. Tilanteiden analysointi tuo esille, että Itsenäistäjät raivasivat tiensä valtio-omistajan eli tässä tapauksessa eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokunnan Kemira-kaupan käsittelytilanteisiin. Valiokunnassa Itsenäistäjät tekemänsä kehittämistyön pohjalta esittelivät Kemiran lannoiteliiketoiminnan yhteistyöverkostoon siirtymisen yhteiskunnallisia etuja. Tällaisia etuja olivat mm. elintarvikeliiketoiminnan tehokkuuden parantuminen Suomessa, huoltovarmuustekijät sekä laatu- ja alkuperätehtäijöiden merkityksen korostuminen kuluttajille koko arvoketjun laajuudessa tuottaessa elintarvikkeita. Itsenäistäjien esittämät konkreettiset esimerkit ja aikaansaannokset saivat aikaan sen, että maa- ja metsätalousvaliokunta koki yllätyksellisinä esille tulleet yhteistyöverkoston hyödyt. Tämä näkyi siinä, että valiokunta arvioi ne Kemiran lannoiteliiketoiminnan muita kehittämisvaihtoehtoja pa-

remmiksi. Valiokunta tekikin ehdotuksen hallitukselle, että valtio luopuisi omistamisensa Kemira-osuuksien myynnistä. Siksi hallitus veti pois eduskunnalle tekemänsä esityksen myydä Kemira-osakkeet. Näin tehdessään valtio-omistaja antoi pelivaran yhteistyöverkostoon siirtymisen vaihtoehdolle.

*(2) Konsernin johdon tarttuminen yhteistyöverkoston liiketoimintatavan itsenäistämiseen ja irrottamiseen konsernista*

Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisessa toisena vastakkainasettelutilanteena Itsenäistäjien osalta oli toimijasuhteet konsernin johtoon. Uusi tilanne syntyi, kun valtio-omistaja luopui Kemiraa koskevien omistussuuksiensa myynnistä ja antoi pelivaran yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymisen vaihtoehdolle. Tässä tilanteessa konsernin johto tarttui yhteistyöverkoston vaihtoehtoon, itsenäisti liiketoiminnan ja irrotti sen konsernista. Näin tehdessään konsernin johto toimi omistajan osoittaman linjan mukaisesti ja samalla myös pääsi eroon kahden erilaisen liiketoimintalogiikan kehittämisansasta. Analysointi tuo esille, että Itsenäistäjät olivat kehittämissuunnan aiemmissa vaiheissa saaneet konsernin johdon kiinnostumaan yhteistyöverkoston liiketoimintatavasta ja pystyneet tuomaan esille sen liiketaloudelliset hyödyt niin, että konsernin johto omistajatahon tekemien päätösten jälkeen omassa roolissaan kykeni käynnistämään uuteen liiketoimintaan siirtymisen toimenpiteet.

*(3) Toimialavaikuttajien pysyminen tarjooman yhteiskehittelyssä*

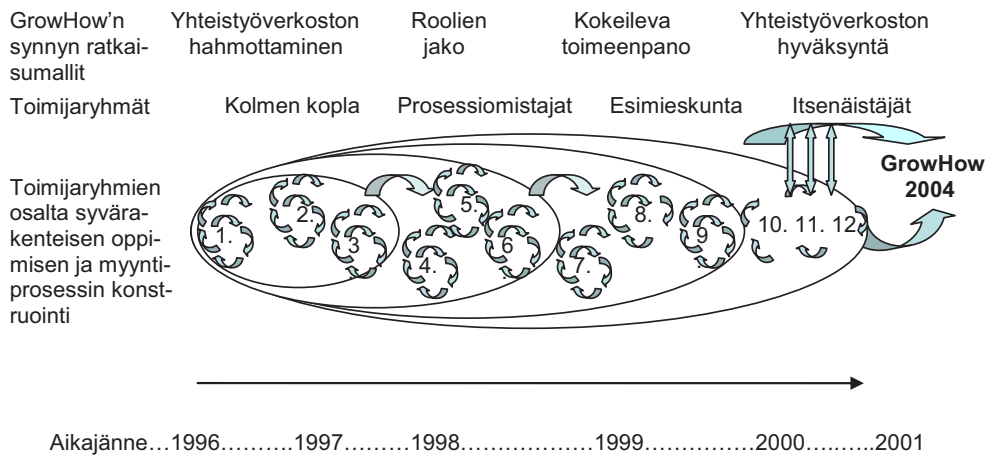
Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisessa kolmantena vastakkainasettelutilanteena Itsenäistäjien osalta oli toimijasuhteet tarjooman kehittämistyössä mukana olleisiin kumppaneihin. Itsenäistäjien testitilanteena oli se, miten toimialavaikuttajat olivat halukkaat jatkamaan tarjooman kehittämistä konsernista irrotetun yrityksen eli GrowHow'n toimiessa kehittämistyön integraattorina. Itsenäistäjät joutuivat testitilanteeseen eduskunnan ja konsernin johdon tekemien linjausten ja päätösten julkittamisen jälkeen. Kun Itsenäistäjät kehittämistyön aiemmissa vaiheissa olivat saaneet yhteistyökumppanit oman liiketoimintansa lähtökohdista tulemaan mukaan tarjooman yhteiskehittelyyn, oli kumppaneilla kokemusta tarjooman yhteiskehittelystä, tietointensiivisistä yhteistyömuodoista, palvelujen kehittämisestä viljelijälle sekä

arvoverkon ekologisista ja turvallisuuteen liittyvistä tekijöistä. Kumppaneiden halukkuutta pysyä tarjoaman yhteiskehittelyssä mukana vahvisti se, että valtio-omistaja ei myynyt omistusosuuttaan Kemirasta.

Hankkiessaan yhteistyöverkostolle hyväksyntää valtuutuksen areenalla Itsenäistäjät nojautuivat kolmen ensimmäisen areenan tilanteista hankkimaansa kokemukseen, joka osoittautui riittäväksi vastakkainasettelutilanteiden voittamiseksi. Tällöin Itsenäistäjien osalta ei voida valtuutuksen areenalla erikseen jäsentää syvärakenteista oppimista. Itsenäistäjien kyvykkyys pohjautuu aiemmilla areenoilla sisäistettyihin yhteisöllisiin käytänteisiin, jotka olivat riittävät selviytymiselle valtuutuksen areenalta. Itsenäistäjien kyvykkyys tuli esille tilannetajuna tunnistaa ja hyödyntää ”onnekkaat sattumat, pätevyytenä soveltaa kehittämistyön kautta hankittua tietoa ja kokemusta päättäjätahojen erilaisissa tilanteissa (ks. Pursiainen 2011, *accident* ja *sagacity* -elementit).

Itsenäistäjien konsernin päättäjätahoilta hankkima hyväksyntä yhteistyöverkostolle laukaisi elintarviketoimialan koko arvoverkon laajuudessa dominoefektin: arvoverkon kokonaisuuteen kytkeytyi myös elintarvikkeita jalostava teollisuus, joka kehitti tuotteiden alkuperään ja laatuun liittyvät kriteerit täyttäviä tuotteita kuluttajan tarvenäkökulmat huomioon ottaen.

Kuva 6.4 havainnollistaa kolmen ensimmäisen toimijaryhmän osalta syvärakenteisen oppimisen konstruktion ja neljännen toimijaryhmän osalta yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen.



Kuva 6.4 Syvärakenteinen oppimisen konstruktio kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmän osalta ja neljännellä areenalla yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen

Edellä alaluvuissa 6.1–6.4 käsitellyn toimijaryhmäkohtaisen syvärakenteisen oppimisen konstruktion ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen jäsentämisen pohjalta kokoon seuraavassa GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin.

## 6.5 GrowHow'n synnyn selitysmekanismi

GrowHow'n syntyprosessi on analyysissä jäsennetty nelivaiheiseksi. Sen avulla saadaan esiin ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien kautta kehittynyt toimijaverkko liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneessa tapauksessa. Tästä voidaan tehdä pelkistys, jota kutsun GrowHow'n synnyn selitysmekanismiksi. Se nojautuu kriittiselle realismille tyypilliseen ontologiaan ja olettamuksiin kausaalisuhteiden ketjuista. Selitysmekanismi on kolmitasoinen. Selitysmekanismiin ensimmäisellä tasolla tulee esille neljä ratkaisumallia, ratkaisumallien ketjuuntuminen sekä ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien laajennusten kautta syntynyt yhteistyöverkosto. Toisella tasolla jäsennän kolmen ensimmäisen toimijaryhmän osalta syvärakenteisen oppimisen konstruktion. Se perustuu päättelyyn uuteen toimintatapaan siirtymiseen liittyvis-

tä toimijaryhmäkohtaisista käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä sekä päättelyn perusteluiksi esitetyistä todisteista. Neljännen toimijaryhmän osalta tunnistan konsernin päättäjätahojen vastakkainasettelutilanteet ja niistä selviytymisen. Kolmannelle tasolla syvennän tulosityksikön johdon analysointia siitä, miten tulosityksikön johto hankki yhteistyöverkostolle hyväksynnän konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa.

Vastakkainasettelutilanteiden ja syvärakenteisen oppimisen konstruktion jäsentämisen pohjalta voidaan tehdä tiivistys toimijaryhmäkohtaisista käytänteistä ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisesta sekä toimijaryhmien toimijaidentiteetistä yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiseksi seuraavasti:

*Kolmen kopla* oli toimijaryhmä, joka kehitti käytänteet yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin oivaltamiseen, avaintoimijoiden ankkuroimiseen kehittämistyöhön sekä mukaan tulevien toimijoiden yhteisöllisen oppimisen organisoimiseen ja räätälöimiseen.

Kolmen kopla kehitti analogian kautta oivalluksia yhteistyöverkostosta tarjooman tuottajana. Oivalluksien kautta jäsenyivät tarjooman kumppanuudet, viljelijän mukaan tulo, tietoaalustat ja siihen työvälineet sekä yhteiskehittelyn jaettu johtajuus. Kolmen kopla ankkuroi avaintoimijoita koetteluun ja kuunteluun avulla yhteistyöverkoston ajatukselliseen malliin ja jäsensi ajatuksellista mallia ja sen kehittämistyön haltuun ottamista. Kolmen kopla organisoi ja räätälöi mukaan tulevien toimijaryhmien lähialueen oppimisen. Sen avulla ryhmä tuki mukaan tulevia uusia toimijaryhmiä heidän omista lähtökohdistaan yhteistyöverkoston ajatusmaailmassa toimimiseen.

Kolmen koplan käytäntö sisälsi yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin ja sen elementtien jatkuvan kehittämisen sekä pitkäjänteisen kehittämistyön hallitsemisen tilanteessa, jossa konserni oli taloudellisissa vaikeuksissa ja EU:n aikaansaamat muutokset arvoketjussa jatkuivat. Kolmen koplan toimijaidentiteettinä oli yhteistyöverkoston kehittämisen käynnistäminen, siihen muiden toimijoiden mukaan ottaminen ja heidän oppimisen tukeminen sekä kehittämistyön jatkuva läpinäkyväksi tekeminen, kehittämistyön puolustaminen sekä työn tekemiselle hyväksynnän hankkiminen konsernin hierarkkisissa rakenteissa.

*Prosessiomistajat* oli toimijaryhmä, joka kehitti käytänteet tarjooman palveluprosesseja kehittävien avainhenkilöiden valmentamiseen uusiin rooleihin, avainhenkilöiden kokemuksen kartuttamiseen ja monipuolistamiseen yhteiskehittelyn tietotalustoilla ja palvelukehittäjien roolien hiomiseen.

Prosessiomistajat kehitti käytänteet, joiden avulla henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteet sovitettiin yhteistyöverkoston tavoitteisiin. Tarjooman yhteiskehittelyssä Prosessiomistajat monipuolisti kokemusta, kun ryhmä otti mukaan alan parhaita kumppaneita Farmitin ja Moveren tietotalustapohjaiseen yhteistyöhön ja tuki toimijoiden tiedollisten ja toiminnallisten rajojen ylittämistä. Prosessiomistajien ryhmä sai aikaan tarjooman tietointensiivisessä yhteiskehittelyssä roolien jatkuvan hiomisen, jossa kumppanit hyödynsivät omaehtoisesti toinen toisensa osaamista sekä myös viljelijäasiakkailta saamansa palautetta ja näin oppivat jatkuvasti uutta.

Tällöin Prosessiomistajien käytäntö sisälsi avainhenkilöiden uusiin rooleihin kehittymisen ja tarjooman kumppanuussuhteissa kokemuksen monipuolistamisen ja roolien hiomisen, kun kehitettiin palveluja viljelijän liiketoimintapotentiaaliin. Prosessiomistajien toimijaidentiteettinä oli yhteistyöverkoston tarjooman tietotalustapohjaisen yhteiskehittelyn mahdollistaminen kumppanuusyhteistyön kautta.

*Esimieskunta* oli toimijaryhmä, joka kehitti käytänteet 60 esimiehen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistamaan valmentajatyöhön, kokeilevan oppimisen työtapojen juurruttamiseen uusiin tiimeihin ja palvelukäytänteiden toimijakohtaisten valintojen toimivuuden arvioimiseen asiakkailta saadun palautteen pohjalta, virheiden korjaamiseen ja siitä oppimiseen arvoketjun kokonaisuudessa.

Kolmen kopla ja Prosessiomistajat tukivat Esimieskunnan oppimista yhteistyömuotojen käytänteitä uudistamaan valmentajatyöhön, kun he organisoivat ja räätälöivät esimiehille tätä varten valmennuksen. Valmentajan roolissa Esimieskunta kehitti käytänteet, joiden avulla he juurruttivat uusien tiimien koko henkilöstöön tietotalustapohjaiset työtavat. Tähän kohdistui Kolmen koplan organisoima massiivinen valmennuksellinen tuki, jonka avulla palvelujen kehittäjät oppivat roolissaan hyödyntämään viljelijältä saatua palautetta. Yhteiskehittelyn arviointien avulla palvelujen ke-

hittäjät saivat tietoa tekemiensä toimijakohtaisten valintojen toimivuudesta viljelijä-asiakkaan toiminnassa ja korjaamalla aiemmin tekemiään valintoja oppivat siitä.

Esimieskunnan käytäntö sisälsi tällöin henkilöiden valmentajan rooliin kehittymisen, tietoaustapohjaisten työtapojen juurruttamisen uusiin tiimeihin ja viljelijäasiakkailta saadun palautteen hyödyntämisen palveluja kehitettäessä. Esimieskunnan käytäntö sai aikaan dominoefektin elintarviketoimialan toimijoiden keskuudessa. Se näkyi toimijoiden haluna luoda yhteistyömuotoja, joiden avulla otettiin huomioon kuluttajatarvenäkökulmat, esim. tuotteiden alkuperä, terveysvaikutukset ja laatutekijät arvoverkon koko laajuudessa. Esimieskunnan toimijaidentiteettinä oli valmentajana toimiminen juurrutettaessa tarjooman palvelukäytänteitä arvoketjun kokonaisuuteen.

*Itsenäistäjät* oli neljännellä areenalla toimijaryhmä, joka aloitteellisuudellaan ja liiketoiminnan kehittämiskokemukseen nojautuen sekä tilannetajuaan ja onnekkaita satumia hyödyntäen voitti sisäiseen kehittämiseen kohdistuneet uhkat ja vastakainasettelutilanteet konsernin päättäjätahojen toimijasuhhteissa ja yhteiskunnallisella voimakentällä ja näin toimiessaan hankki yhteistyöverkostolle hyväksynnän.

Ensiksi valtio-omistaja luopui sijoittajan jättämästä ostotarjouksesta ja ministeriön valmistelemasta osakkeiden myyntitarjouksesta. Tämä antoi välillisesti liikkumavaraa yhteistyöverkostoon siirtymiselle. Poliittinen keskustelu painottui osakkeiden myynnistä luopumisen kannalle, kun *Itsenäistäjät* toi esille maa- ja metsätalousvaliokunnan jäsenille yhteistyöverkoston tarjooman edut. Valtio-omistajalle tieto näistä eduista tuli pyytämättä ja yllätyksellisenä. Tämä tieto painoi päättäjien valinnoissa enemmän kuin ministeriön tavoittelemat edut, jotka liittyivät valtion budjetin tasapainottamiseen ja nopeisiin taloudellisiin hyötyihin.

Toiseksi valtio-omistajan luopuessa sijoittajan tekemästä osakkeiden ostotarjouksesta ja antaessa liikkumavaran yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle *Itsenäistäjät* sai myös konsernin johdon tarttumaan yhteistyöverkoston vaihtoehtoon ja itsenäistämään lannoiteliiketoiminnan ja irrottamaan sen konsernista. Tämä oli konsernin johdolle mahdollista, kun Kolmen Koplan roolissa toimiessaan Olavi, Timo ja

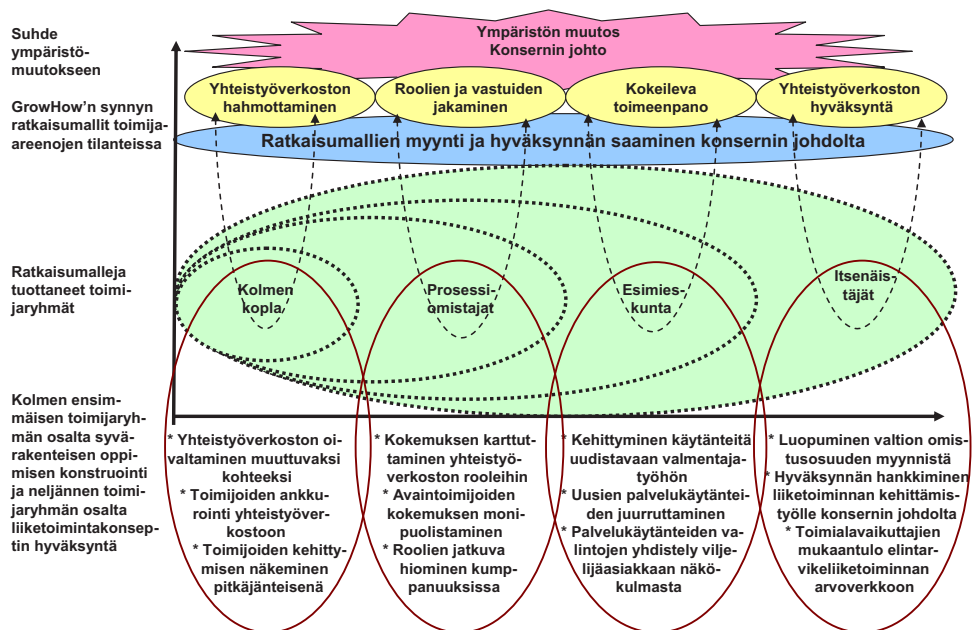


Matti olivat saaneet konsernin johdon kiinnostumaan yhteistyöverkoston kehittämis-työstä ja sen hyödyistä useiden vuosien aikana.

Kolmanneksi Itsenäistäjät vahvasti toimialavaikuttajien uskoa tarjooman yhteiskehittelyn toimivuuteen tilanteessa, jossa yhteiskehittelyä integroi itsenäistetty ja konsernista irrotettu yritys. Tarjooman yhteiskehittely pystyi tuottamaan kumppaneille merkittäviä taloudellisia hyötyjä. Tämä loi perustan sille, että kumppaneiden usko edelleen vahvistui siihen, että syntyneessä uudessa tilanteessa he voivat vaikuttaa oman liiketoimintansa lähtökohdista yhteiskehittelyn toimivuuteen, kun myös uhkakuvat lannoiteliiketoiminnan myynnistä sijoittajille olivat poistuneet.

Neljättä areenaa koskeva analysointi tuo esille, että Itsenäistäjille syntyi oma erillinen identiteetti, joka poikkesi Kolmen koplan identiteetistä, vaikka henkilöt olivat samat. Itsenäistäjien identiteetin vahvistuminen näkyi tilannetajuna ja kykyä hyödyntää ennakoimattomia ja odottamattomia tilanteita, ns. onnekkaita sattumia.

GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin kolmitasoisuutta ja nelivaiheisuutta havainnollistan kuvassa 6.5.



Kuva 6.5 GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin havainnekuva

GrowHow'n selitysmekanismi tuo esille, että kolmen toimijaryhmän käytäntöjen kehkeytymisen ja yhden toimijaryhmän yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen kautta nousee esille keskeisiä toimija-areenakohtaisia säännönmukaisuuksia, jotka avaavat näkemystä transformaation onnistumisen taustalla olevista monitahoisista kehitysprosesseista ja niiden sisällöistä. Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymiseen ja hyväksynnän hankkimiseen sisältyy myös areenakohtaisia satunnaisia tilannetekijöitä ja estäviä tekijöitä. Tämän takia selitysmekanismin esille tuomalle toimijaryhmien eteenpäin vievälle dynamiikalle on ominaista sen katkonaisuus. Selitysmekanismi on pelkistys useita vuosia kestäneestä monitahoisesta liiketoiminnan muodonmuutoksesta tuoden esille areenat ja niillä ratkaisumalleja tuottaneet toimijat.

Kun areenakohtaisten toimijaryhmien analysoinnissa olen ottanut huomioon tulosityksikön johdon pyrkimykset estää ja padota satunnaisia tilannetekijöitä, uhkia ja vastavoimia, syntyy mahdollisuus analysoida myös tulosityksikön johdon väliintulojen toimivuutta ja riittävyyttä osana toimijaryhmäkohtaisen käytännön kehkeytymistä ja hyväksynnän hankkimista. Selitysmekanismi sisältää Kolmen koplan käynnistämät areenakohtaisten väliintulojen organisoinnit ja räätälöinnit, jotka tukivat mukaan tulleiden toimijoiden lähialueen oppimista. Areenakohtaisten toimijaryhmien oppimisen kehittymistä ohjatessaan Kolmen kopla antoi muille toimijoille tilaa tuoda heidän omista lähtökohdistaan esille reunaehdoja ja rajoitteita. Kun Kolmen kopla tuli tietoiseksi edessä olevista oppimisen ongelmatilanteista, pystyi ryhmä kokemustaan hyödyntäen räätälöimään tilannekohtaisesti foorumityöskentelyä, joka esti ja patosi esille nousseita areenakohtaisia vastavoimia.

GrowHow'n synnyn selitysmekanismi sisältää areenakohtaisesti tulosityksikön johdon seuraavat toimenpiteet estää ja padota satunnaisia tilannetekijöitä ja uhkia:

- *Herätyksen areenalla* Kolmen koplan kehittämä käytäntö esti vanhaan toimintatapaan juuttumista, herätti näkemystä yhteistyöverkostosta, purki siihen kohdistuneita epäilyksiä ja vahvisti uskoa yhteistyöverkostosta yhteisenä kehittämiskohteenä EU:n aikaansaaman muutoksen tilanteessa. Kolmen koplan käytäntö mursi Kemiran lannoiteliiketoiminnan perinteisen kustannuksien alentamiseen kohdis-

tuneen uudistamismallin ja siirsi huomiota yhteistyöverkostopohjaisen liiketoimintatavan kehittämiseen.

- *Mallinnuksen areenalla* Kolmen koplan ja Prosessiomistajien käytäntöjen kumuloituminen esti kyseenalaistavia näkemyksiä siitä, tarvitaanko kumppaneita ja minkälaiseen tarjooman yhteiskehittelyyn myös asiakkaat tulisivat mukaan. Estävien tekijöiden voittaminen näkyi siinä, että parhaat toimijat tulivat mukaan Farmitin ja Moveren tietopalustapohjaiseen yhteiskehittelyyn. Samalla palvelukehittäjien kokemus monipuolistui ja toimialan perinteiset yhteistyörakenteet marginalisoituivat ja/tai karsiutuivat pois.
- *Käynnistyksen areenalla* Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja Esimieskunnan käytäntöjen kumuloituminen ehkäisi uusien tiimien kokeilevan oppimisen juurruttamiseen kohdistuneiden jarruttavien tekijöiden esille tulemistä. Juurruttamisen esteiden poistamiseen tarvittiin massiivinen koko henkilöstöön kohdistunut Kolmen koplan organisoima valmennuksellinen tuki. Se loi avoimen ja moniäänisen ilmapiirin, jossa kokeilevan oppimisen kautta esille nousseiden virheiden korjaaminen tuli mahdolliseksi. Kokeilevan oppimisen esteiden poistaminen näkyi arvoketjun laajentumisena siten, että kuluttajatarvenäkökulmat, esim. tuotteiden alkuperä, terveysvaikutukset ja laatutekijät otettiin huomioon.
- *Valtuutuksen areenalla* Itsenäistäjien ryhmä (samat henkilöt kuin Kolmen kopla) selviytyi päättäjä- ja omistajatahojen toimijasuhteissa esille tulleista uhkista ja vastavoimista. Tämä perustui Itsenäistäjien aloitteellisuuteen ja kykyyn tehdä yhteistyöverkoston ideaa ja toimintatapaa läpinäkyväksi kunkin päättäjätahon tarpeiden ja etujen mukaisella tavalla. Itsenäistäjillä oli kyvykyys toimia konsernin päättäjä- ja omistajatahojen toimijasuhteissa siten, että lopputuloksena oli liiketoiminnan itsenäistäminen ja irrottaminen konsernista.

GrowHow'n synnyn kolmitasoinen selitysmekanismi tuo esille kolmen toimijaryhmän käytäntöjen ja yhden ryhmän liiketoimintakonseptin hyväksynnän kautta kumuloituvan dynamiikan, joka sai aikaan katkonaisuudestaan huolimatta ratkaisumallit yhteistyöverkoston tarjoomalle. Selitysmekanismiin avulla voidaan hahmottaa neljän toimijaryhmän kehittämisen ja kumuloituvan dynamiikan ominaispiirteitä seuraavasti:

*(1) Näkemyksen kehittäminen yhteistyöverkostosta yhteisenä kohteena ja sen jatkuvasta muutoksesta*

Kolmen koplan kehittämä käytäntö ja sen kehkeytyminen näkyi yhteistyöverkoston ajatuksellisena mallina ja muiden toimijaryhmien ankkuroimisena siihen, tarjooman palvelukonsepteina, tietointensiivisinä työvälineinä ja yhteiskehittelyn foorumeina kehitettäessä palveluja arvoketjun kokonaisuudessa. Käytäntö tuki uusien toimijaryhmien muodostumista niiden omista lähtökohdista ja ryhmien yhteistyöverkoston siirtymistä.

*(2) Uusien toimijoiden valikoituminen ja kokemuksen monipuolistaminen heidän kanssaan*

Kolmen koplan ja Prosessiomistajien kehittämä käytäntö ja sen kehkeytyminen näkyi uusien toimijoiden valikoitumisena tarjooman yhteiskehittelyyn yli aiempien juridisten yritysrajojen ja sijoittumisena uusiin rooleihin tarjooman palvelukonseptien kehittämisessä. Uusissa rooleissa toimijat oppivat ammatillisesti toinen toisiltaan ja monipuolistivat kokemustaan omista lähtökohdistaan, ja siten saivat aikaan jatkuvasti laajentuvan yhteistyöverkoston.

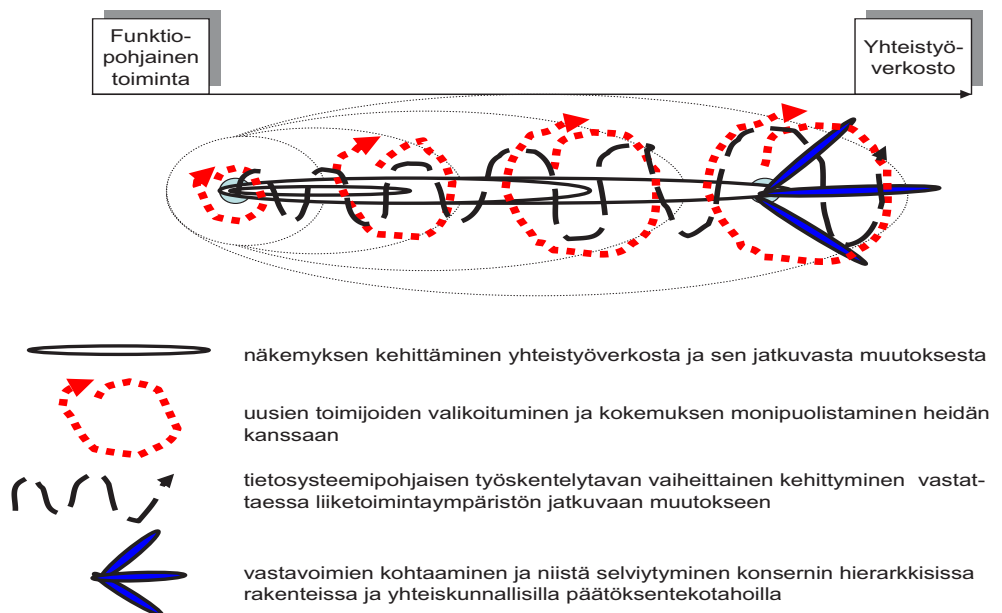
*(3) Tietosysteempohjaisten palvelukäytänteiden kokeileva oppiminen vastattaessa liiketoimintaympäristön jatkuvaan muutokseen*

Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja Esimieskunnan kehittämä käytäntö ja sen kehkeytyminen näkyi palvelujen kehittäjien roolittumisena tietoalustapohjaiseen uusien palvelukäytänteiden yhteiskehittelyyn, johon viljelijäasiakkaat myös kytkeytyivät. Kolmen toimijaryhmän käytäntöjen kumuloituminen näkyi palvelujen kehittäjien sitoutumisena viljelijälle kohdistettujen palvelukäytänteiden tietoalustapohjaiseen yhteiskehittelyyn koko arvoverkon laajuudessa. Se sai aikaan läpimurtoja koko elintarviketoimialan arvoketjussa tuotettaessa tietyt laatuksiteerit täyttäviä elintarvikkeita kuluttajille.

(4) Vastavoimien kohtaaminen ja niiden voittaminen konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja yhteiskunnallisilla päätöksentekofoorumeilla yhteistyöverkoston siirtymiseksi

Yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen tuo esille tulosityksikön johdon (Kolmen kopla / Itsenäistäjät) tilannetajun, aloitteellisuuden ja vetoamisen kehittettyihin käytäntöihin tehtäessä yhteistyöverkoston saavutuksia läpinäkyväksi. Tulosityksikön johdolla oli kyvykkyyttä aistia ja luoda toimijasuhdekohtaisesti tilanteita, joissa lannoiteliiketoiminnan itsenäistäminen ja konsernista irrottaminen tuli mahdolliseksi.

Kuva 6.6 havainnollistaa GrowHow'n synnyn nelivaiheiseen selitysmekanismiin sisältyviä toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptille hyväksymisen hankkimisen eteenpäin vievän dynamiikan ominaispiirteitä.



Kuva 6.6 GrowHow'n selitysmekanismin sisältämät keskeiset ominaispiirteet

GrowHow'n selitysmekanismi pelkistää areenakohtaisen toimijaryhmän kehitystä eteenpäin vievän – myös katkoksia sisältävän – dynamiikan seuraavasti: Kolmen koplan käytäntöä voidaan kutsua *yhteistyöverkoston ajatuksellista mallia herättäväksi dynamiikaksi*. Se oli riittävä työntövoima yhteistyöverkoston yhteisen näkemyksen kehittämiseen ja uusien toimijoiden mukaan ottamiseen. Prosessiomistajien käytäntöä voidaan kutsua *yhteistyöverkoston tarjooman yhteiskehittelyä mahdollistavaksi dynamiikaksi*. Se oli riittävä saamaan aikaan tarjooman tietolustapohjaisen yhteiskehittelyn ja siinä kokemuksen monipuolistamisen kumppanien kanssa. Esimieskunnan käytäntöä voidaan kutsua palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien *yhteiskehittelyä sitouttavaksi dynamiikaksi*. Se oli riittävä sille, että tarjooman tietolustoilta palvelujen tuottajien ja asiakkaiden välille kehittyi elävä toimijasuhteiden arvoverkon kokonaisuus. Itsenäistäjien tilannekohtaisesti räätälöimää uuden liiketoimintakonseptin hyväksynnän hankkimista voidaan kutsua *konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa vastavoimien voittamisen dynamiikaksi*. Se oli riittävä yhteistyöverkoston toimintatavan itsenäistämiseksi ja konsernista irrottamiseksi. Sen avulla murtui konsernin tasolta tullut lannoiteliiketoiminnan kehittämistyön polkuriippuvuus, joka kohdistui pelkästään kustannusten alentamiseen.

## **7 TUTKIMUS GROWHOW’N SYNNYSTÄ JA SUHDE AIEMPAAN TUTKIMUKSEEN**

Kokoan ensin yhteen tutkimuksen toteuttamistavan (alaluku 7.1). Seuraavaksi vastaan luvussa kolme (alaluku 3.3) tekemiini kahteen tutkimuskysymykseen ja kokoan yhteen GrowHow’n synnyn selitysmekanismin (alaluku 7.2). GrowHow’n synnyn selitysmekanismin pohjalta esitän tapaustutkimuksen kontribuution liiketoiminnan transformaation aikaisempiin tapaustutkimuksiin ja dynaamisen kyvykkyyden käsitteeseen (alaluku 7.3). Lopuksi teen yhteenvetoa siitä, miten tämä GrowHow’n toimijatasolle ulottuva liiketoiminnan muodonmuutoksen tutkimus rikastaa näkemystä transformaatiosta konsernin kontekstissa (alaluku 7.4).

### **7.1 Liiketoiminnan muodonmuutoksen toimijatasoinen tutkimus**

Kemira konsernin pääliiketoiminnan, lannoiteliiketoiminnan, muodonmuutoksen toteutumista olen tutkinut keskijohdon itseohjautuvana toimintana. Toiminnan tuloksena tapahtui siirtyminen funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoaman muodostamaan toimintatapaan. Kolme uutta yritystä on muodostanut yhteistyöverkoston ytimen. Yhteistyöverkostoon on tullut mukaan kymmeniä palveluja kehittäviä kumppaneita ja kymmeniätuhansia viljelijöitä sekä kuluttajille tuotteita kehittävä elintarviketeollisuus. Uusi liiketoiminta irrottautui konsernista nimellä Kemira GrowHow ja se listattiin pörssiin. GrowHow’n synty on ollut radikaali ja liikehistoriallisesti merkittävä konsernin pääliiketoiminnassa tapahtunut muodonmuutos. Siksi kohdeilmiön tutkiminen on herättänyt erityistä mielenkiintoa.

GrowHow’n tapaus osoittaa, että keskijohto voi kehittämiensä ratkaisumallien avulla saada aikaan muodonmuutoksen konsernin liiketoiminnassa. Tutkimus haastaa Burgelmanin ja Saylesin (1986) ideaalityyppisen mallin, jossa pidetään tärkeänä tai jopa välttämättömänä, että keskijohdolla on konsernin johtotasolla tukihenkilö, joka toiminnallaan edesauttaa uuden liiketoiminnan kehittämistä. Kun GrowHow’n tapauk-

sessä keskijohdolta puuttui tukihenkilö konsernin johdosta, ilmeni konsernin hierarkisessa rakenteessa jatkuvaa vastakkainasettelua. Suhteessa Burgelmanin ja Saylesin (1986) ideaalityypiseen malliin GrowHow'n tutkimus nostaa esiin vaihtoehdon, jonka mukaan keskijohto voi saada suostumuksen konsernissa tekemälleen kehittämistyölle, kun keskijohto pystyy tekemään jatkuvasti uudistuvien sisällöllisten argumenttien avulla kehittämistyönsä läpinäkyväksi ja onnistuu myös konsernin sisäistä rakennetta laajemman voimakentän toimijasuhhteissa hankkimaan tuen yhteistyöverkostoon siirtymiselle.

Keskijohto tuotti konsernissa liiketoiminnan muodonmuutoksen omaehtoisesti, mutta tukeutui ratkaisumalleja tuottaessaan muiden toimijoiden mukaan ottamiseen. Keskijohto valikoi avaintoimijoita ja liikekumppaneita, joiden kanssa he kehittivät yhteistyöverkoston tarjooman ja sen yhteiskehittelyn toimintatavan. Tarjooman kehittämisen erikoisuutena oli, että uusia palvelukäytänteitä käyttäneet viljelijäasiakkaat kytkeytyivät oppimisensa kautta osaksi tietopalustapohjaista yhteiskehittelyä. Tällöin kaikkien palvelukehittäjien piti omassa toiminnassaan ja oppimisessaan ottaa huomioon viljelijöiden liiketoiminnan uudistuvat tarpeet ja heidän oppimisensa tukeminen. GrowHow'n tapaus on tarjonnut tällöin oivan mahdollisuuden tutkia keskijohdon mobilisoimien uusien ja laajenevien toimijaryhmien yhteisöllistä laadullista oppimista siirryttäessä yhteistyöverkoston tarjooman toimintatapaan.

Tutkimusaineiston kokoaminen tapahtumahistoria-aineistona, ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien aineistona ja henkilötason oppimiseen ulottuvana aineistona on edellyttänyt useiden vuosien aikaista "sisäpiiritoimijuutta" konsernin ja tulosityksikön johtoryhmätyössä. "Sisäpiiritoimijana", *konsultin roolissa*, olen vastannut foorumityöskentelyn suunnittelusta ja toteuttamisesta sekä niiden tapahtumien dokumentoinnista. Dokumentteihin olen ottanut jatkuvasti osallistujien palautteen. Se on luonut lähtökohdat arvioida seuraavia etenemisaskeleita ja päättää niiden suuntauksesta ja toteuttamisesta. *Tutkijan roolissa* olen koonnut konsultointityön kautta syntyneen rikkaan ja toimijatasolle ulottuvan tapahtumahistoria-aineiston. Tutkimusaineisto on ainutlaatuinen siinä mielessä, että siinä on voitu hyödyntää viiden vuoden ajanjaksolla kertynyttä "sisäpiiritoimijuuden" kautta syntynyttä ja henkilötason oppimiseen ulottuvaa aineistoa. Näin koottua aineistoa voidaan kuvata osallistuvan havainnoin-



nin kautta syntyneenä tilannekohtaisena kehityshistoria-aineistona. Tutkijana olen lisäksi haastatellut 12 avainhenkilöä, koonnut heidän kehittämistyön kokemukset, kartoittanut henkilöiden työurakehitykset ja ajatustavat. GrowHow'n liiketoiminnan kehittämisessä mukana olleet 12 avainhenkilöä ovat antaneet suostumuksensa henkilötasolle ulottuvien aineistojen kytkemisestä osaksi tutkimusaineistoja.

Tällaisen tapahtumahistoria-aineiston pohjalta olen tutkijana jälkikäteen heuristisesti tunnistanut neljä toimija-areenaa ja niillä neljä ratkaisumallia tuottanutta toimijaryhmää. Konseptitason muutoksen analysointiin kehitettyjä oppimisteoreettisia työvälineitä käyttäen olen jäsentänyt kolmen toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktion ja sen avulla tehnyt päätelmät toimijaryhmien käytännöistä ja niiden kehkeytymisestä. Neljännen toimijaryhmän osalta olen tunnistanut kehittämistyön vastakkainasettelutilanteista yhteistyöverkoston hyväksynnän hankkimisen konsernin päättäjätahoilta. GrowHow'n synnyn selitysmekanismi jäsentää kolmen toimijaryhmän käytäntöjen kehkeytymisen ja yhden toimijaryhmän yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen dynamiikan kumuloituvana ja katkonaisena mutta kuitenkin eteenpäin vievänä. Transformaatiotutkimuksessa toimijatasolle ulottuva kohdeilmiön analysointitapa on harvinaista.

GrowHow'n tapaustutkimuksen tekemisessä oma toimintani on siis jakautunut konsultointivaiheeseen ja tutkimusvaiheeseen. Konsultointivaiheessa olen ohjannut ja suunnannut GrowHown liiketoiminnan kehittämistä. Konsulttina olen toiminut tulosyksikön johtoryhmätyöhön ”värvättynä ja osallistuvana katalysaattorina”. Tutkijan roolissa olen koonnut tapahtumahistoria-aineiston, analysoinut sitä ja tehnyt päätelmät liiketoiminnan muodonmuutoksesta. GrowHow'n synty antoi lisäpotkua tapaustutkimuksen teolle.

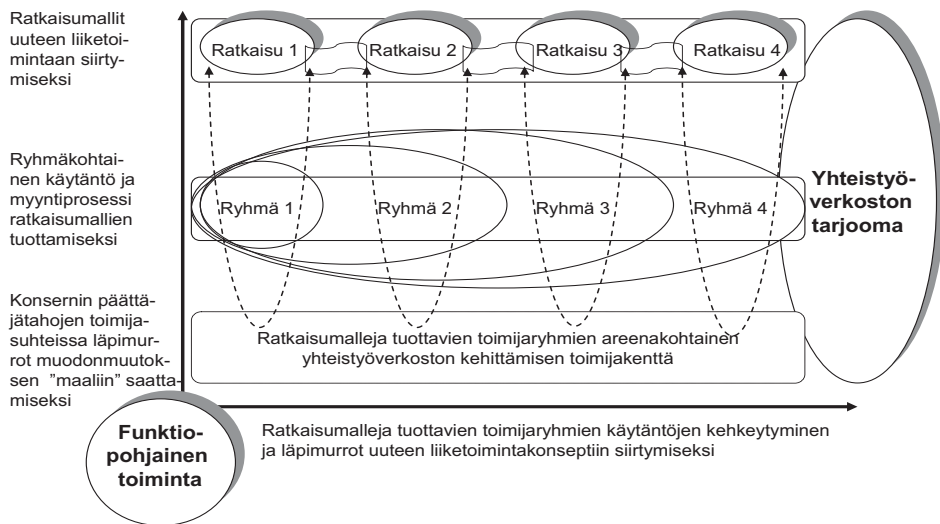
Tutkimusprosessin aikana olen rakentanut jatkuvan vuorovaikutussuhteen kehittämistyössä mukana olleisiin 12 avainhenkilöön (vrt. Virkkunen ja Ahonen 2004). Heidän kanssaan olen voinut testata tutkimustyön eri vaiheissa tekemiäni päätelmiä toimijaryhmien siirtymisestä yhteistyöverkoston toimintatapaan. Avainhenkilöiden osallistaminen analyysin tekoon on lisännyt, monipuolistanut ja vahvistanut päättelyn validointia verrattuna tilanteeseen, jossa olisin yksin tulkinut tapahtumahistoriaa ja

tehnyt johtopäätöksiä toimijayhteisön yksilö-, ryhmä- ja verkostotasolle ulottuvasta oppimisesta (vrt. Engeström 2004: 125–132). ”Sisäpiiritoimijuuden” kautta kootun ja toimijatasolle ulottuvan aineiston käyttäminen ja avainhenkilöiden osallistaminen analyysin tekoon erottaa tämän tutkimuksen sellaisesta liikehistoriatutkimuksesta, jossa hyödynnetään pääasiassa arkistolähteitä ja avainhenkilöiden jälkikäteisiä haastatteluita.

Tutkimustyötä tehdessäni olen voinut hyödyntää omia kokemuksiani muista vastaavista konsultointiprosesseista. Tekemällä vertailua vastaaviin muiden yritysten tapuksiin olen voinut rikastaa näkemystäni GrowHow’n tapahtumatilanteiden erityisyydestä. Verrokkien kautta olen pystynyt luomaan myös etäisyyttä tähän tutkimuskohteeseen tehdessäni päättelyä muodonmuutoksen toteutumisen erityispiirteistä. GrowHow’n tapauksen tutkimisen lähestymistapoja ja päättelyn tuloksia olen testannut myös muiden tutkijoiden, konsulttikollegojen ja yritysjohton ryhmissä pitämällä kymmeniä esitelmiä GrowHow’n tapahtumahistoriasta ja sen analyysin tuloksista (ks. Virkki 2007: 1–15 ja 2010: 89–107).

GrowHow’n synnyn selitysmekanismin kehittämisessä olen tukeutunut kriittisen realismin kolmitasoiseen kohdeilmiön analysointitapaan (alaluku 3.5, Sayer 1992). *Ensimmäisellä tasolla* on tunnistettu heuristisesti tapahtumahistoriasta GrowHow’n synnyn neljä toimija-areenaa, ratkaisumallia ja toimijaryhmää. *Toisella tasolla* on jäsennetty GrowHow’n synnyn kolmen toimijaryhmän käytännöt sekä yhden toimijaryhmän tapahtumaketjut, joiden kautta toimijaryhmä selviytyi yhteistyöverkoston kehittämistyöhön kohdistuneista vastakkainasettelutilanteista. *Kolmannella tasolla* on esitetty perustelut sille, miksi tulosityksikön johto selviytyi konsernin johto- ja omistajatahojen toimijasuhteissa esille nousseista uhkista ja vastavoimista ja hankki hyväksynnän yhteistyöverkostolle.

Kuvassa 7.1 havainnollistan GrowHow’n synnystä johdetun kolmitasaisen ja nelivaiheisen selitysmekanismin arkkitehtuuria.



Kuva 7.1 GrowHow'n synnyn selitysmekanismin kolmitasoinen ja nelivaiheinen arkkitehtuuri

Havainnollistan GrowHow'n synnyn selitysmekanismeissa neljän ratkaisumallin tuottaneen toimijaryhmän vaikutussuhteiden dynamiikkaa veteen heitetyn kiven aaltomaisten liikkeiden metaforan avulla. Kolmen ratkaisumallin tuottaneen toimijaryhmän kehittämät käytännöt ja yhden ryhmän hankkima hyväksyntä uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiselle kytkeytyivät aaltomaisen dynamiikan tavalla toinen toisiinsa. Aaltomainen dynamiikka lähti liikkeelle pienen ryhmän veteen heittämän kiven energiasta ja laajeni mukaan tulleiden uusien toimijoiden kautta synnyttäen uusia laajenevia ja syveneviä aaltoja. Ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien aikaansaamat aallot kohtasivat jatkuvasti uusia ulkoisia tilanteita ja vasta-aallokkoja. Aaltojen toinen toisiinsa törmäävä liike kulutti energiaa, synnytti uutta energiaa ja sai aikaan aaltoja yhdistävää dynamiikkaa. Toimijaryhmien keskinäisen dynamiikan kehittämiseen kohdistui myös laajemman ulkoisen kentän kautta esille noussutta vasta-aallokkoa. Sen tilanteita ja uhkatekijöitä piti ennakoida ja kehittää vastavoimiin tilannekohtaisesti selviytymiskeinoja. Tällöin toimijaryhmien aikaansaaman aaltomaisen dynamiikan kokonaisuus oli se kehitysvoima, jonka avulla toimijayhteisö siirtyi uuteen toiminnalliseen olotilaan toimintaympäristön jatkuvasti muuttuessa.

Seuraavassa alaluvussa vastaan tekemiini kahteen tutkimuskysymykseen (ks. alaluku 1.4 ja 3.3.).

## 7.2 Tutkimuksen keskeiset päätelmät

### 7.2.1 Ensimmäinen tutkimuskysymys: *Minkälaisiin toimija-areenakohtaisiin toimijaryhmiin GrowHow’n synnyn ratkaisumallien tuottaminen palautuu?*

GrowHow’n synnyn ratkaisumalleja ja niiden tuottamista olen kuvannut neljän toimija-areenan tilanteissa ja voimakentillä. Väitteeni on, että GrowHow’n synnyn ratkaisumallien tuottaminen ja niiden ketjuuntuminen perustuu neljään toimija-areenakohtaiseen toimijaryhmään ja niiden keskinäiseen linkittymiseen (alaluku 5.5).

Kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmän osalta – Kolmen koplan, Prosessiomistajien ja Esimieskunnan – ratkaisumallien tuottamisen käytänteistä johdetaan toimijaryhmäkohtaiset käytännöt ja niiden kehkeytyminen (alaluku 6.5). Neljännellä areenalla tunnistetaan yhteistyöverkoston kehittämistyöhön kohdistuneet vastakkainasettelutilanteet ja niistä selviytyminen. Toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytyminen tuo esille toimijaryhmien toimijaidentiteetin vastattaessa liiketoimintaympäristön jatkuvaa muutokseen ja siirryttäessä yhteistyöverkoston toimintatapaan.

GrowHow’n syntyprosessin areenakohtaisten toimijaryhmien kehittämät käytännöt ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen ovat areenakohtaisesti seuraavat:

– GrowHow’n syntyprosessin *ensimmäisellä eli herätyksen areenalla* toimijana oli tulosityksikön johdon ydinryhmä (Kolmen kopla), joka kytki avainhenkilöt mukaan yhteistyöverkon ajatuksellisen mallin luomiseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen tilanteessa, jossa EU:n pelisäännöt vaikuttivat koko elintarvikeliiketoiminnan muutoksiin. Kolmen koplan käytäntö sisältää yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin oivaltamisen kehitettäessä palveluja viljelijäasiakkaan liiketoimintapotentiaaliin, tarjoaman yhteiskehittelyyn avainhenkilöiden mukaan ottamisen ja laajempien toimijaryhmien yhteisöllisen oppimisen organisoinnin ja räätälöinnin. Kolmen koplan käytäntö toimi

työntövoimana seuraavien areenojen toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisessä. Käytäntö horjutti konsernin johdon kustannuksien alentamiseen kohdistunutta lan-  
noiteliiketoiminnan kehittämisen polkuriippuvuutta. Ensimmäisellä areenalla Kol-  
men koplan kehittämä käytäntö näkyi *yhteistyöverkoston ajatusmallia herättävänä  
toimijaidentiteettinä*.

– GrowHow’n syntyprosessin *toisella eli mallinnuksen areenalla* toimijoina olivat  
tulossyksikön ydinjohto ja valikoidut avainhenkilöt, jota ryhmää kutsun Prosessiomis-  
tajiksi. Prosessiomistajat valikoi tarjooman yhteiskehittelyyn kumppaneita ja perusti-  
vat tietopalustojen kehittämiseen Farmitin ja Moveren. Tarjooman yhteiskehittelyn  
tavoitteena oli palvelukäytänteiden kehittäminen viljelijäasiakkaan koko liiketoimin-  
tapotentiaaliin. Prosessiomistajien käytäntö sisältää valikoitujen henkilöiden koke-  
muksen kartuttamisen yhteistyöverkoston rooleihin, tarjooman yhteiskehittelyssä  
palvelujen kehittäjien kokemuksen monipuolistamisen ja roolien jatkuvan hiomisen  
kumppanuussuhteissa. Prosessiomistajien käytäntö muutti toimialan perinteiset yh-  
teistyömuodot, kun kumppanit kytkeytyivät tarjooman tietopalustapohjaiseen yhteis-  
kehittelyyn oman liiketoimintansa uudistamisen lähtökohdista. Mallinnuksen aree-  
nalla Prosessiomistajien käytäntö näkyi tietopalustapohjaisen *yhteistyöverkoston tar-  
jooman yhteiskehittelyä mahdollistavana toimijaidentiteettinä*.

– GrowHow’n syntyprosessin *kolmannella areenalla* toimijoina olivat tulossyksikön  
johto, prosessiomistajat ja noin 60 hengen esimiesryhmä, uudet tiimit ja niiden hen-  
kilöstö. Toimijaryhmää kutsun Esimieskunnaksi. Esimieskunta tuotti yhteistyöver-  
koston palvelujen kokeilevan toimeenpanon, jossa palvelujen kehittäjien ja palvelu-  
jen käyttäjien olleiden viljelijöiden välille kehittyi elävä ja kasvava tietopalustapohjai-  
seen yhteistyöhön perustuva arvoverkko. Esimieskunnan käytäntö sisältää esimiesten  
kehittymisen yhteistyömuotojen käytänteitä uudistamaan valmentajatyöhön, palvelu-  
käytänteiden juurruttamisen uusien tiimien koko henkilöstöön ja palvelukäytänteiden  
toimijakohtaisen toimivuuden arvioinnin viljelijäasiakkaan lisääntyvien palvelutar-  
peiden ja oppimisen näkökulmista. Esimieskunnan käytäntö sai aikaan dominoefek-  
tin viljelijöiden ja laajemman elintarviketoimialan toimijoiden piirissä, kun kulutta-  
jalle tuotettiin elintarvikkeita, joissa oli otettu huomioon tuotteen alkuperää ja laatua  
korostavat kriteerit. Esimieskunnan kehittämä käytäntö näkyi yhteistyöverkoston

tarjooman tietöalustapohjaisena, jatkuvasti uudistuvana ja koko arvoverkkoa kattavana *yhteisöllistä oppimista sitouttavana toimijaidentiteettinä*.

– GrowHow’n synnyn tapaus osoittaa, että kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytyminen loi otollisen maaperän yhteistyöverkoston toimintatavan kehittymiselle, mutta se ei vielä saanut aikaan yhteistyöverkostopohjaisen liiketoiminnan itsenäistymistä ja irrottautumista konsernista. Tämä tapahtui vasta neljännellä areenalla kuvattujen tapahtumasarjojen kautta. *Neljännellä areenalla* toimi tulosityksikön johdon kolmen hengen ryhmä, jota kutsun Itsenäistäjiksi. Ryhmän henkilöt olivat toimineet kolmen ensimmäisen areenan tilanteissa Kolmen koplan roolissa. Toimiessaan uudessa roolissa, Itsenäistäjinä, henkilöt tunsivat kolmen ensimmäisen toimijaryhmän käytännöt. Näihin käytäntöihin vetoamalla Itsenäistäjät selviytyi yhteistyöverkoston kehittämistyön vastakkainasettelutilanteista konsernin hierarkkisten rakenteiden ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhhteissa. Tällaisia päättäjätahoja olivat valtio-omistaja, konsernin johto ja toimialavaikuttajat. Itsenäistäjät kehitti neljännellä areenalla uuden identiteetin, jota voidaan kutsua *vastavoimien voittamisen toimijaidentiteetiksi*.

GrowHow’n syntyprosessin kolmen toimijaryhmän käytäntöjen kehkeytymisen ja Itsenäistäjien vastakkainasettelutilanteiden voittamisen analyysin avulla jäsenyy neljällä areenalla toimijaryhmien kehittämä dynamiikka ja sen kumuloituminen yhteistyöverkoston siirtymiseksi. Ensimmäisellä areenalla Kolmen koplan käytäntö sisälsi *herättävän dynamiikan* yhteistyöverkoston tarjooman ajatuksellisen mallin luomiseen, sen jatkuvaan muutokseen ja toimeenpanoon. Toisella areenalla Prosessiomistajien käytäntö sisälsi *mahdollistavan dynamiikan* tarjooman kumppanuussuhhteiden tietöalustapohjaiseen yhteiskehittelyyn. Kolmannella areenalla Esimieskunnan käytäntö sisälsi palvelujen tuottajia ja palvelujen käyttäjiä *sitouttavan dynamiikan* kokeilevaan oppimiseen koko arvoverkoston laajuudessa. Neljännellä areenalla Itsenäistäjien hankkima yhteistyöverkoston hyväksyntä sisälsi *vastavoimien voittamisen dynamiikan* konsernin hierarkkisten rakenteiden ja yhteiskunnallisten päättäjätahojen toimijasuhhteissa.

GrowHow'n synnyn ratkaisumallien tuottaminen palautuu tällöin kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmän osalta käytäntöjen kehkeytymiseen ja neljännen toimijaryhmän osalta ryhmän tietämykseen kolmen aiemman toimijaryhmän käytäntöjen toimivuudesta. Tämä tietämys auttoi neljättä toimijaryhmää murtamaan esteitä konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaaminen jättää vielä avoimeksi sen, miksi tulossyksikön johto selviytyi konsernin johto- ja omistajatahojen toimijasuhteissa esille nousseista uhkista ja vastakkainasetteluista. Tähän vastaan toisessa tutkimuskysymyksessä.

### **7.2.2 Toinen tutkimuskysymys: *Minkälaisista areenakohtaisista vastavoimista toimijaryhmät ovat selviytyneet ja mihin niistä selviytyminen perustui?***

GrowHow'n syntyprosessin *kolmen ensimmäisen areenan tilanteiden analysointi* aikajaksolla 1996–2001 tuo esille, että tulossyksikön johto kohtasi yhteistyöverkoston kehittämisen myyntityötä tehdessään vastakkainasettelutilanteita suhteessa konsernin johtoon. Konsernin johto tavoitteli lannoiteliiketoiminnan ongelmiin nopeita ratkaisuja kustannusten alentamisen ja/tai liiketoiminnan myynnin kautta. Tulossyksikön johto pystyi kuitenkin suojaamaan kehittämistyönsä ja selviytyi kohtaamistaan vastakkainasettelutilanteista. Kolmen ensimmäisen areenan tilanteissa toimijaryhmäkohtaisten käytäntöjen kuvaus ja analysointi tuo esille, että tulossyksikön johdolla oli hyvän liiketaloudellisen tuloksen kautta hankittua pelivaraa ja luottamusta kehittämistyön eteenpäinviemiseen konsernin johdon toimijasuhteissa. Tulossyksikön johto sopi säännöllisesti toistuvat tapaamiset konsernin johdon kanssa ja toi niissä läpinäkyväksi yhteistyöverkoston kehittämistyön yksityiskohdat ja hyödyt. Tämä ylläpiti konsernin johdon kiinnostusta yhteistyöverkoston vaihtoehtoon siitäkin huolimatta, että konsernin johto omissa linjauksissaan vaati kustannuksien alentamiseen tähtäävien kehityshankkeiden toteuttamista.

Kolmen ensimmäisen areenan tilanteet eivät kuitenkaan valota vielä sitä, miten tulossyksikön johto hankki hyväksyntää konsernin omistajataholta yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle. Siksi on tarvittu *neljännellä areenalla Itsenäistäjien*

*osalta analysointia liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisesta.* Neljännellä areenalla pääomasijoittajan tekemä ostotarjous Kemira-osakkeista loi tulosityksikön johdolle (Itsenäistäjät) uudenlaisen tilanteen, jossa sen piti puolustaa verkostoyhteistyön kehitystyötä valtio-omistajalle.

GrowHow'n syntyä olen analysoinut myös "onnekkaiden sattumien" (serendipiteetti) näkökulmasta, missä Kemira-osakkeiden ostotarjous ja sen käsittely toimi ennakoimattomana, yllättävänä tilanteena. Kemira-osakkeiden ostotarjouksen käsittely valtio-omistajan taholla loi käännekohdan, joka avasi uudenlaisen mahdollisuuden verkostoyhteistyön kehitykselle (ks. Pursiainen 2011; *accident-elementti*). Tulosityksikön johdon, Itsenäistäjien, kyky oivaltaa uuden tilanteen luomat mahdollisuudet ja aloitteellisuus toimia kehittämistyön kokemukseen vedoten eteen tulleen yllättävän tilanteen avaamien mahdollisuuksien mukaisesti (*sagacity-elementti*) teki ostotarjouksesta GrowHow'n synnyn kannalta "onnekkaan sattuman".

*Neljännen areenan tilanteista* olen jäsentänyt Itsenäistäjien yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen seuraavasti:

*(1) Ottamalla yhteyttä eduskuntapuolueiden avainhenkilöihin ja raivaamalla tiensä maa- ja metsätalousvaliokuntaan sekä tuomalla läpinäkyväksi yhteistyöverkoston kehittämistyön yksityiskohdat tulosityksikön johto sai valtio-omistajan luopumaan Kemira-osakkeiden myynnistä sijoittajalle ja näin antamaan liikkumavaran yhteistyöverkoston vaihtoehdon toimeenpanolle.*

Tietäessään yhteistyöverkoston yhteiskunnallisen merkityksen Itsenäistäjät oli huolissaan Kemira-kauppojen mahdollisista riskeistä yhteistyöverkoston kehittämistyön jatkamiselle. Siksi Itsenäistäjät raivasivat tiensä keskusteluihin eduskunnan maa- ja metsätalousvaliokuntaan, joka vastasi valtion omistamien Kemira-osakkeiden myyntipäätöksen valmistelusta eduskunnalle. Kemira-kauppojen analysointi osoittaa, että Itsenäistäjien kertomat yhteistyöverkoston yhteiskunnalliset edut – Suomen elintarvikeliiketoiminnan voimavarojen kokoaminen, turvallisuus ja huoltovarmuustekijät, uudenlaiset tietointensiiviset yhteiskehittelyn toimintamuodot ja osoitettu kokemus orkestroida yhteistyöverkoston kehittämistyötä –



painoivat valtio-omistajan päätöksessä enemmän kuin ministeriön perustelut, joissa korostuivat valtion budjetin tasapainottaminen ja nopeat taloudelliset hyödyt. Kun maa- ja metsätalousvaliokunta teki ehdotuksensa, että valtio-omistaja luopuisi sijoittajan jättämästä ostotarjouksesta, antoi valiokunta välillisesti Itsenäistäjille liikkumavaran yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle. Päätöksellään valiokunta osoitti, että se uskoi Itsenäistäjien kertomiin yhteistyöverkoston yhteiskunnallisiin ja elintarvikeliiketoiminnan arvoverkkoa kehittäviin hyötyihin.

*(2) Pitämällä yllä konsernin johdon jatkuvaa kiinnostusta yhteistyöverkoston vaihtoehtoon tulosyksikön johto sai konsernin johdon tarttumaan toimenpiteisiin, jotka johtivat yhteistyöverkoston itsenäistämiseen ja irrottamiseen konsernista. Tämä tapahtui tilanteessa, jossa valtio-omistaja oli luopunut Kemi-  
ra Oyj:n valtion omistususuuden myynnistä.*

Kun valtio-omistaja luopui sijoittajan jättämästä ostotarjouksesta, konsernin johto joutui myös luopumaan lannoiteliiketoiminnan myyntivaihtoehtoista. Valtio-omistajan antaessa liikkumavaran yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle konsernin johdolla oli jo myös Kolmen koplan/Itsenäistäjien kautta syntynyt näkemys yhteistyöverkoston kehittämistyön yksityiskohdista ja saavutetuista hyödyistä. Siksi konsernin johdolla oli valmius valtio-omistajan tekemän päätöksen jälkeen välittömästi tarttua lannoiteliiketoiminnan itsenäistämiseen ja irrottamiseen konsernista. Näin tehdessään konsernin johto pääsi eroon kahden erilaisen liiketoimintalogiikan kehittämisansasta konsernissa.

*(3) Kehitettäessä viljelijän liiketoimintapotentiaaliin palveluja tulosyksikön johto sai kumppanit uskomaan siihen, että tietointensiivisen yhteiskehittelyn kautta voidaan kartuttaa uuden toimintatavan kehittämiskokemusta enemmän kuin muissa mahdollisissa vaihtoehtoissa.*

Valtio-omistajan ja konsernin johdon päätösten jälkeen toimialavaikuttajat, tarjoomaa kehittävinä kumppaneina, tulivat myös uuteen tilanteeseen, jossa tarjooman yhteiskehittelyä orkestroi konsernista itsenäistetyt ja irrotetun yrityksen joh-

to. Valtio-omistajan ja konsernin johdon päätösten jälkeisessä uudessa tilanteessa uhkakuvat lannoiteliiketoiminnan myynnistä sijoittajille poistuivat ja se vahvisti edelleen kumppanien uskoa tarjooman yhteiskehittelyn toimivuuteen. Siksi syntyneessä tilanteessa toimialavaikuttajat oman liiketoimintansa kehittämisen näkökulmista arvostivat GrowHow'n johdon toteuttamaa yhteiskehittelyn orkestrointia muita mahdollisia vaihtoehtoja hyödyllisemmiksi ja halusivat jatkaa tarjooman yhteiskehittelyä Farmitin ja Moveren tietoaalustayhteistyössä.

Neljännellä eli valtuutuksen areenalla Itsenäistäjien kyvykkyyttä ei käsitteellistetä syvärakenteisena oppimisena kuten kolmen ensimmäisen areenan toimijaryhmien osalta. Itsenäistäjien erityinen kyvykkyys tunnistetaan yhteistyöverkoston idean ja toimintatavan neuvottelu- ja vakuuttamisprosesseista ja niissä selviytymisenä. Vastakkainasettelutilanteista selviytymisessä Itsenäistäjät nojautuivat kolmen ensimmäisen areenan aikana tapahtuneeseen oppimiseen. Analyysi tuo esille, että Itsenäistäjät pystyivät esittämään päättäjille vakuuttavia todisteita, joita olivat: yhteistyöverkoston toimintatapa ja sen merkittävät liiketaloudelliset hyödyt sekä yhteistyöverkoston laajempi yhteiskunnallinen merkitys.

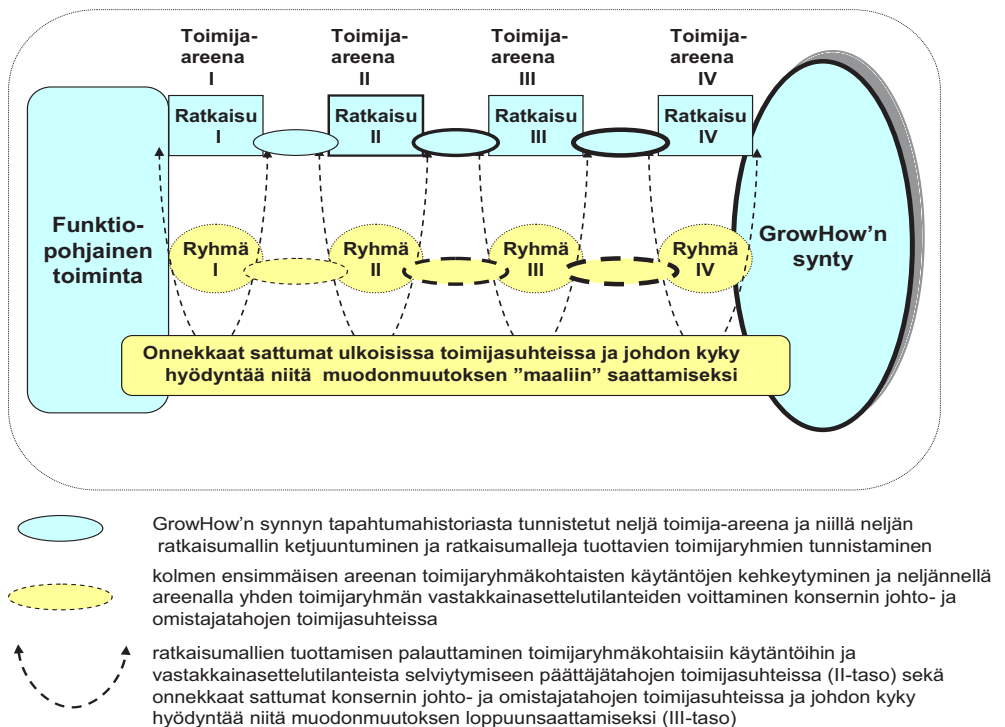
### **7.2.3 GrowHow'n syntyprosessin katkonainen dynamiikka ja sen kolmitasoinen ja nelivaiheinen selitysmekanismi**

GrowHow'n synnyn selitysmekanismi on kolmitasoinen ja nelivaiheinen. Selitysmekanismi jäsentää *ensimmäisellä tasolla* neljän ratkaisumallia tuottaneen toimijaryhmän mobilisaation, jonka ytimessä oli tulosityksikön johto. Neljä ratkaisumallia ja niiden ketjuuntuminen tuo esille siirtymän funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoomaan. Selitysmekanismi jäsentää *toisella tasolla* kolmen toimijaryhmän käytännöt ja niiden kehittämiseen kohdistuneet vastakkainasettelutilanteet konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa. Tulosityksikön johdon kokemukset kolmen ensimmäisen areenan ratkaisumalleista loi otollisen maaperän ”onnekkaiden sattumien” avaamien mahdollisuuksien hyödyntämiselle neljännellä areenalla. Liiketoimintakonseptille hyväksynnän hakemisen analysointi *kolmannella tasolla* tuo esille tulosityksikön johdon kyvykkyuden tarttua ”onnekkaisiin sattumiin” päättäjätahojen

toimijasuhteissa. Se johti liiketoiminnan itsenäistämiseen ja sen irrottamiseen konsernista.

Toimijaryhmäkohtaisten käytäntöjen kehkeytymisen analysointi tuo esille, että eteenpäin vievä dynamiikka oli katkonainen. Siihen sisältyi toimija-areenakohtaisesti jatkuvasti satunnaisia tilannetekijöitä ja estäviä tekijöitä sekä niistä selviytymistä. Kun ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen analysoinnissa otetaan huomioon eteenpäin vevän dynamiikan katkonaisuus, syntyy tarve ja mahdollisuus analysoida myös tulosityksikön johdon väliintulojen toimivuutta ja riittävyyttä. Tutkimuskohteena olleen liiketoiminnan muodonmuutos tuli mahdolliseksi ratkaisumallien, toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptin hyväksynnän kautta.

Kuvassa 7.2 havainnollistan GrowHow'n synnyn selitysmekanismin kolmitasoista ja nelivaiheista rakennetta ja sen elementtejä.



Kuva 7.2 GrowHow'n selitysmekanismin kolmitasoisuus ja nelivaiheisuus

GrowHow'n synnyn selitysmekanismissa olen havainnollistanut veteen heitetyn kiven synnyttämien aaltomaisten liikkeiden metaforan avulla (kuva 7.1). Pienen ydinryhmän veteen heittämän kiven synnyttämä aaltomainen liike symboloi tulosityksikön johdon *herättävää käytäntöä* yhteistyöverkoston ajatuksellisen mallin kehittämiseksi, sen jatkuvaksi uudistamiseksi ja siihen uusien toimijaryhmien mukaan ottamiseksi. Veteen heitetyn kiven aaltomaisten liikkeiden laajeneminen symboloi *mahdollistavaa käytäntöä*, joka kytkeytyy kumppanuussuhteiden tietolustapohjaiseen yhteiskehittelyyn. Aaltojen laajenemisen monitahoinen ja toinen toisiinsa kytkeytyvä liike symboloi yhteisölliseen oppimiseen *sitouttavaa käytäntöä* asiakkaiden tullessa mukaan tarjoaman yhteiskehittelyyn. Aaltojen törmäminen toinen toisiinsa, uusien aaltojen muodostuminen ja vasta-aallokkojen syntyminen symboloi sitä, miten toimijaryhmien *herättävän käytännön, yhteiskehittelyä mahdollistavan käytännön ja yhteisöllistä oppimista sitouttavan käytännön kumuloituminen* sai aikaan uudistuvia kehitystreittejä arvoverkon laajenemiseksi. Veteen heitetyn kiven monitahoiseen aaltomaiseen liikkeeseen kohdistui laajemman ulkoisen voimakentän nostamaa vasta-aallokkoa ja sen patoamista ydinryhmän kautta. Patoaminen symboloi *vastavoimien voittamista* ulkoisissa toimijasuhteissa. Vastavoimien voittaminen tuli mahdolliseksi, kun tulosityksikön johto vetosi kehittämistyössä aikaansaatuihin saavutuksiin ja niiden myönteisiin yhteiskunnallisiin vaikutuksiin.

GrowHow'n synnyn tapauksessa veteen heitetyn kiven metafora havainnollistaa tulosityksikön johdon toimijaryhmien mobilisaation kautta kehittämän eteenpäin vievän dynamiikan säännönmukaisuutta, siihen kohdistuvia satunnaisia tilannetekijöitä ja estäviä tekijöitä sekä niiden patoamista ja johdon väliintulojen toimivuutta sekä riittävyyttä yhteistyöverkoston ratkaisumallien tuottamiseksi ja ketjuttamiseksi. Seuraavassa teen yhteenvetoa siitä, minkälaisia aukkoja GrowHow'n synnyn selittämiseen olisi jäänyt, jos GrowHow'n synnystä ei olisi tehty tällaista kolmitasoista ja nelivaiheista analysointia.

#### *Ensimmäisellä tasolla:*

GrowHow'n synnyn analysointimallin ensimmäisellä tasolla on jäsennetty neljä areenakohtaista ratkaisumallia, niiden ketjuuntuminen sekä tunnistettu ratkaisumalleja tuottaneet toimijaryhmät ja niiden linkittyminen. Siten ratkaisumallien synty on

voitu palauttaa niitä tuottaviin toimijaryhmiin. Jos analysointia ei olisi syvennetty toimijaryhmiin, avoimeksi olisi jäänyt se, minkälainen yhteisöllinen oppiminen on ollut ehtona toimijaryhmäkohtaisesti ratkaisumallien tuottamiselle ja niiden ketjuuntumiselle sekä vastakkainasettelutilanteiden voittamiselle konsernin johto- ja omistajatahojen toimijasuhteissa. Siksi toimijaryhmäkohtaista analyysia oli tarve syventää ”ei näkyvän alueen” yhteisöllisen oppimisen prosesseihin ja niiden taustalla oleviin tekijöihin. Tämä tapahtui analyysin toisella tasolla.

#### *Toisella tasolla:*

GrowHow’n synnyn analysointimallin toisella tasolla jäsenyvät syvärakenteisen oppimisen konstruktio kolmen toimijaryhmän osalta ja yhden toimijaryhmän osalta vastakkainasettelutilanteet ja niiden voittaminen konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa. Näin on saatu esiin ”ei näkyvällä alueella” oleva eteenpäin vievä neljän toimijaryhmän kehittämä dynamiikka ja sen kumuloituminen, sen sisältämät satunnaiset tilannetekijät ja estävät tekijät sekä tulosityksikön johdon toimeenpanemien väliintulojen toimivuus ja riittävyys. Jos näin ei olisi tehty, ei olisi saatu esille eteenpäin vievän ja kumuloituvan dynamiikan katkoksiensa taustalla olevia tekijöitä eikä tulosityksikön johdon väliintulojen toimivuutta ja riittävyyttä. Toisen tason analysoinnin kautta esille saatu neljän toimijaryhmän kehittämä kumuloituva ja katkonainen dynamiikka ei kuitenkaan tuo esille sitä, miksi yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkiminen tuli mahdolliseksi konsernin hierarkkisissa rakenteissa ja laajemmalla yhteiskunnallisella voimakentällä. Siksi on tarvittu kolmannen tason analysointia.

#### *Kolmannella tasolla:*

GrowHow’n synnyn analysointimallin kolmannella tasolla on analysoitu tulosityksikön johdon kehittämistyössä kohtaamien vastavoimien voittamista. Näin on saatu esille se, miten tulosityksikön johto oivalsi kehittää jatkuvasti uudistuvia ja eri päättäjätahojen tilanteet huomioivia argumentteja ja luoda keskusteluyhteyksiä, joiden avulla yhteistyöverkoston kehittämistyö tehtiin läpinäkyväksi. Lopputuloksen kannalta tulosityksikön johdon vastavoimien voittamisessa keskeisessä asemassa oli johdon tilannetaju, aloitteellisuus, kokemukseen ja tietoon vetoaminen sekä kyky tehdä toteutettua kehitystyötä läpinäkyväksi eteen nousseissa ennakoimattomissa päättäjätahojen toimijasuhdekohtaisissa tilanteissa. Jos kolmannen tason analysointia ei olisi

tehty, olisi GrowHow'n synnyn selitys jäänyt keskeneräiseksi. Tällöin ei olisi pystytty valottamaan sitä, miksi tulosityksikön johto onnistui lannoiteliiketoiminnan itenäistämässä ja konsernista irrottamisessa.

GrowHow'n synnyn selitysmekanismi jäsentää tällöin liiketoiminnan muodonmuutoksen ratkaisumallien, toimijaryhmien käytäntöjen ja yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen kautta. GrowHow'n synnyn selitysmekanismiin pohjalta käsitteiden seuraavassa tämän tapaustutkimuksen kontribuutiota aiempaan tutkimukseen.

### **7.3 GrowHow'n synnyn tapaustutkimuksen kontribuutio aiempaan tutkimukseen**

Olen edellä todennut (alaluku 7.1), että GrowHow'n synnyn tutkimusasetelmalla on yhtymäkohdat Burgelmanin ja Saylesin (1986) sekä Burgelmanin (1996) vaihemalliin. He ovat kehittäneet mallin keskijohdon toiminnan tutkimiseen tilanteissa, joissa keskijohto yrittää saada aikaan uutta liiketoimintaa konsernissa (alaluku 2.1). GrowHow'n tapaus eroaa tästä vaihemallista siinä, että keskijohto toimi uutta liiketoimintaa tuottaessaan ilman konsernin johtotasolla olevan henkilön tukea. Siten GrowHow'n tapaustutkimus haastaa Burgelmanin ja Saylesin ideaalityypimallin oletuksia ja osoittaa, että kehittäessään uutta liiketoimintaa ilman konsernin johtotasolla olevan henkilön tukea keskijohto voi saada aikaan kehitysvoiman, joka vie liiketoiminnan muodonmuutoksen ”maaliin”.

GrowHow'n tapaus on tarjonnut oivan mahdollisuuden tutkia keskijohdon mobiilisoimien uusien ja laajenevien toimijaryhmien yhteisöllistä oppimista uuteen liiketoimintatapaan siirtymiseksi tapauksessa, jossa yhteistyöverkoston tarjoama luodaan ja toiminta uudistetaan yhteiskehittelyn kautta. GrowHow'n tapaus vahvistaa Adlerin, Kwon ja Heckscherin (2008: 359–376) esille tuomaa väitettä siitä, että muodonmuutosta ei voida tutkia vain toimijayhteisön vertikaalisten ja/tai markkinakytkentäisten rakenteiden puitteissa tapahtuneen yhteisöllisen oppimisen kautta. Tällainen oppimisen tutkimus ei valota sitä, minkälaisia uuden liiketoimintatavan kehitysrästi-

riitoja tarjoomaa kehittävät toimijat joutuvat keskenään käsittelemään uudistaessaan ajatuksellisia ja toiminnallisia mallejaan uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

GrowHow'n synnyn ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysoinnissa olen käyttänyt oppimisteoreettisena työvälineenä Engeströmin ja hänen kumppanien kehittämää ekspansiivisen oppimisen viitekehystä ja sen muunnoksia (alaluku 2.2), joiden taustalla on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria (Vygotsky 1978 ja Leontjev 1977). GrowHow'n synnyn tutkimisessa yhtymäkohdat Engeströmin ekspansiivisen oppimisen teoriaan liittyvät yhteiskehittelyn aikaansaaneen pienen ydinryhmän toiminnan analysointiin, kun ryhmä hahmottaa yhteisen kohteen, ottaa sen kehittämiseen mukaan uusia toimijoita ja kokeilevan oppimisen kautta kehittää uusia käytänteitä ja vakiinnuttaa uuden liiketoimintatavan. Viiden vuoden aikajaksolta kootut tutkimusaineistot ovat tarjonneet mahdollisuuden jäsentää kolmen toimijaryhmän ainutkertaiset syvärakenteisen oppimisen konstruktiot ja antaa todisteet yhden toimijaryhmän osalta sille, että se pystyi hankkimaan hyväksynnän liiketoimintakonseptille. GrowHow'n tapauksessa kolmen areenan toimijaryhmien käytäntöjen ja neljännen areenan toimijaryhmän yhteistyöverkostolle hyväksynnän hankkimisen kumuloi-tuva ja katkonainen dynamiikka on pelkistetty havainnollistus kehitysvuorosta, jonka avulla keski johto sai aikaan konsernin pääliiketoiminnan muodonmuutoksen. GrowHow'n esimerkkitapaus asettuu tällöin liiketoiminnan muodonmuutoksen traditioon, jossa huomio kohdistetaan siihen, miten toimijat määrittelevät liiketoiminnan uudistamisen yhteisen kohteen jatkuvasti uudelleen ja laajentavat yhteiskehittelyyn osallistuvaa toimijoiden joukkoa. Tutkimus irrottautuu tällöin liiketoiminnan transformaatitutkimuksesta, jossa korostuu ylimmän johdon rooli ja ylimmän johdon käynnistämät kehitysohjelmat ja niiden epäjatkuvuus.

GrowHow'n synnyn selitysmekanismi vahvistaa myös Stacey'n (2001; *complex responsive process*) tietoteoreettisen tarkastelun kautta esille nostamaa näkemystä siitä, että tapaustutkimuksia hyödyntäen ja oppimisteoreettisia työvälineitä käyttäen voidaan saada esille havainnollistuksia toimijaryhmien käytännöistä ja niiden kumuloidumisesta, koska tapaustutkimukset mahdollistavat muodonmuutoksen monitahoisten ja monitasoisten kehitysprosessien tarkastelun.

Syvärakenteisen oppimisen konstruoinnissa olen hyödyntänyt tiedonmuodostukseen ja oppimiseen pohjautuvia oppimisteoreettisia viitekehyksiä ja malleja. Nonakan ja Scharmerin oppimisteoreettisia mallinnuksia olen pääsääntöisesti käyttänyt, kun olen tunnistanut tulosyksikön johdon uskomuksia, itseohjautuvuutta ja toimintatapojen kehittymistä otettaessa uusia toimijoita mukaan yhteisölliseen oppimiseen. Virkkunen (2009) ja Gourlay (2006) ovat kritisoineet Nonakan SECI-mallia. Heidän kantansa on, että sen avulla ei saada näkyville toimijayhteisön historiallista, sisäsyntyistä ja itseohjautuvaa yhteisöllisen oppimisen kautta tapahtuvaa kehittymistä toimintajärjestelmästä toiseen siirtymiseksi. Scharmer hyödyntää Nonakan mallin ideaa, mutta on *U-Learning* mallin kehittämisessä kiinnittänyt huomionsa tiedonmuodostuksen ja oppimisen näkökulmasta sellaisten työvälineiden kehittämiseen, joiden avulla voidaan tunnistaa toimijaryhmän ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistuminen sekä näin päästä käsiksi syvärakenteisen oppimisen ilmiöön (alaluku 2.2.2). GrowHow'n selitysmekanismeja kehittäessäni olen ottanut huomioon Virkkusen ja Gourlayn kritiikin (myös alaluku 2.2.2). GrowHow'n selitysmekanismi havainnollistaa, että analysoitaessa syvärakenteisen oppimisen ilmiötä ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien osalta johtopäätöksiä toimijaryhmäkohtaisista käytännöistä ei voi tehdä tarkastelemalla erikseen yhteisöllistä oppimista ja johtamiseen perustuvia väliintuloja. GrowHow'n selitysmekanismi tuo esille, että nämä kaksi näkökulmaa liimautuvat jatkuvasti toinen toisiinsa ja ilmenevät oppimishistoriallisesta näkökulmasta katsottuna toimijaryhmien kehittämissä käytännöissä ja niiden kehkeytymisessä sekä liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisessa.

Kehittäessäni ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien analysointitapaa olen hyödyntänyt myös Virkkusen (2006, alaluku 3.2.2) teoreettista mallia toimijayhteisön yhteisöllisen oppimisen kehityskulun tunnistamiseksi. Analysoinnissa tarkastelu kohdistuu kolmeen toinen toisiinsa kytkeytyvään näkökulmaan (*horisontal socialization, vertical socialization, systemic socialization of learning and development*) ja niiden kytkentöihin. GrowHow'n tapaustutkimuksessa tällaista toimijayhteisön yhteisöllisen oppimisen ja kehittymisen kehityskulkua olen analysoinut toimijatasolle ulottuvan aineiston kautta viiden vuoden aikajaksolla. GrowHow'n selitysmekanismi tuo esille neljällä toimija-areenalla kolmen toimijaryhmän käytännöt ja yhden toimijaryhmän liiketoimintakonseptille hyväksynnän hakemisen konsernin kontekstissa.



Suhteessa Virkkusen teoreettiseen malliin GrowHow’n tapaus havainnollistaa, että oppimisteoreettisten lähestymistapojen avulla voidaan kehittää analysointitapoja, joiden avulla voidaan ensin tunnistaa monitahoinen ja monitasoinen kehitysprosessi uuteen liiketoimintatapaan siirtymiseksi ja toiseksi syventämällä analysointia tehdä pelkistys toimijaryhmäkohtaisesti kehittyvästä dynamiikasta, sen toimijaryhmästä toiseen linkittymisestä, dynamiikan katkonaisuudesta ja kumuloitumisesta liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneessa tapauksessa.

GrowHow’n toimijatasolle ulottuvalla tapaustutkimuksella on yhtymäkohdat Räsäsen ja Truxin (2012) kehittämään ’moniulotteisen käytännöllisen toiminnan käsitteen’ ja sen avulla toimijoiden käytänteiden tunnistamiseen (alaluku 2.3). GrowHow’n tapauksessa toimijaryhmäkohtaisia käytänteitä olen tunnistanut myös Räsäsen ja Truxin nimeämistä neljästä näkökulmasta seuraavasti: *Strateginen näkökulma* on tuonut esiin, että toimijaryhmät hahmottivat uuden liiketoiminnan ajatuksellisen mallin ja sen elementit, ankkuroivat siihen muita toimijoita ja tukivat uusien toimijoiden mukaan tulemistä. *Taktinen näkökulma* on tuonut esiin, että tarjoaman yhteiskehittelyssä toimijat määrittelivät roolejaan ja roolivastuitaan uudelleen sekä juurruttivat palvelukäytänteitä uusiin tiimeihin koko arvoverkon laajuudessa. *Moraalinen näkökulma* on tuonut esiin, että toimijat ymmärsivät oman toimintansa lähtökohdista ja koko arvoketjun laajuudessa suomalaisten elintarvikkeiden tuottamisen yhteiskunnallisen tarkoituksen ja merkityksen suomalaisen kuluttajan tarvenäkökulmasta. Selitysmekanismi tuo myös esille, että uusien käytänteiden vakiinnuttamiseen sisältyi toimijaryhmäkohtaisesti *uuden toimijaidentiteetin kehittyminen*, minkä kautta täsmentyy vastaus neljänteen kysymykseen: kuka? GrowHow’n selitysmekanismi vahvistaa Räsäsen ja Truxin näkemystä siitä, että vain johdon toimintatapoihin kohdistuvilla tutkimuksilla ei saada näkyviin kehittyviä käytänteitä, jotka perustuvat toimijoiden yhteisölliseen oppimiseen. GrowHow’n selitysmekanismi tuo esille myös sen, että toimijaryhmäkohtaisten käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen kautta kehittynyt ja kumuloitunut dynamiikka on katkonainen. Dynamiikan ylläpito on mahdollista, jos johto sovittaa väliintuloja uusien toimijaryhmien yhteisöllisen oppimisen kulloisiinkin tilanteisiin ja niistä saatuaun palautteeseen. GrowHow’n tutkimus tuo esille, että ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymistä ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hank-

kimista konsernin kontekstissa ei voida ymmärtää, jos samalla ei analysoida sitä, minkälaiset johdon käynnistämät väliintulot sisältyvät toimijayhteisön uusiin käytänteisiin siirtymiseen.

Kun GrowHow'n synnyn selitysmekanismi jäsentää neljän toimijaryhmän kehittämisen dynamiikan ja sen kumuloitumisen uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymiseksi, ja kun analysoinnissa on käytetty konseptitason muutokseen kehitettyjä oppimisteoreettisia malleja ja viitekehyksiä, on tutkimuksella kiinnostavia yhtymäkohtia liiketoiminnan transformaation aikaisempiin tapaustutkimuksiin (alaluku 3.2) ja dynaamisen kyvykkyyden käsitteeseen (alaluku 2.4). Seuraavassa tarkastelen GrowHow'n tutkimuksen kontribuutiota näihin.

*GrowHow'n synnyn tapaustutkimuksen kontribuutio suhteessa liiketoiminnan transformaation tapaustutkimuksiin*

Olen verrannut GrowHow'n tutkimusta (alaluku 3.1.2) Inkiläisen Mercantile-tutkimukseen (1994) ja Kososen Ahlström-tutkimukseen (1994). Nämä kaksi tutkimusta sekä tämä tutkimus kohdistuvat konserneissa tehtyihin kehittämistöihin 1990-luvun Suomessa. Yritykset hakivat tuolloin ratkaisuja globaalin talouden murrokseen ja uhkakuviin sekä niistä selviytymiseen. Kososen ja Inkiläisen tutkimuksissa kuten tässä tutkimuksessa konsernin kehitysprosesseja on voitu havainnoida ns. sisäpiiri-toimijuuden näkökulmasta ja osallistuvan havainnoinnin kautta useiden vuosien aikana. Akateemisilla tutkijoilla on harvoin mahdollisuutta rakentaa pitkäjänteisiä ja katkeamattomia toimijasuhteita tällaisiin kohdeilmiöihin.

Inkiläisen ja Kososen transformaatiotutkimukset tuovat erinomaisesti esille toimijayhteisön resurssi- ja osaamislähtöisten kompetenssien puutteet ja niiden aikaansaamat epäjatkuvuudet uuteen liiketoimintaan siirtymisessä. Tutkimukset eivät kuitenkaan kerro sitä, minkälaiden toimijaryhmäkohtaisten kompetenssien kautta onnistunut liiketoiminnan muodonmuutos syntyy. Tuodessaan esille resurssi- ja kompetenssilähtöiset näkökulmat Inkiläisen ja Kososen tutkimukset eivät avaa näkemystä toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen dynamiikasta ja sen kumuloitumisesta, mikä GrowHow'n tutkimisessa

on keskeistä. GrowHow'n tapaus on mahdollistanut sellaisen tutkimusasetelman, jonka avulla ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen sisältämät estävät voimat on myös huomioitu, kun tapauskohtaisia säännönmukaisuuksia on tunnistettu. Tällöin GrowHow'n tutkimuksen erilaisuus suhteessa Inkiläisen ja Kososen tutkimuksiin liittyy siihen, että GrowHow'n tapauksessa on voitu tunnistaa neljän toimijaryhmän kehittämä eteenpäin vievä ja katkonainen dynamiikka. Inkiläisen ja Kososen tapaus-tutkimuksissa tutkimusasetelma ja tutkijoiden rooli suhteessa kohteena olleisiin organisaatioihin ei ole tarjonnut mahdollisuutta ulottaa kohdeilmion analysointia toimijatasolle.

*GrowHow'n synnyn tapaustutkimuksen kontribuutio suhteessa dynaamisen kyvykkyiden käsitteeseen*

GrowHow'n synnyn selitysmekanismeja voi suhteuttaa Zollon ja Winterin lähestymistapaan, jossa myös he oppimisteoreettisia malleja – Nonaka ja Takeuchi (1995), SE-CI-malli – käyttäen käsitteellistävät organisaation dynaamista kyvykkyyttä. GrowHow'n tapauksen samanlaisuudet suhteessa Zollon ja Winterin dynaamisen kyvykkyiden käsitteellistämiseen liittyvät oppimisteoreettisten mallien käyttämiseen tunnistettaessa toimijayhteisön laadullista oppimista, jonka avulla siirtyminen uuden toimintatavan käytänteisiin toteutuu. Siten GrowHow'n synnyn selitysmekanismi tukee olettamusta siitä, että dynaamisen kyvykkyiden ilmiö on olemassa ja että se on muodonmuutoksen ymmärtämisessä erittäin olennainen. GrowHow'n selitysmekanismi avaa näkemystä siitä, että toimijatasolle ulottuvan tutkimusaineiston avulla voidaan tunnistaa muodonmuutoksen aikaansaava monitahoinen kehitysprosessi, josta voidaan pelkistää ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen kumuloituva dynamiikka ja sen sisältämät tapauskohtaiset säännönmukaisuudet ja sattumat sekä dynamiikan katkonaisuus tapauksessa, jossa muodonmuutos onnistui.

Miettinen ja Virkkunen (2005) ovat kritisoineet sitä, että transformatiivisessa muutoksessa dynaamista kyvykkyyttä ei voida käsitteellistää pelkästään organisatoristen rutiinien tai taitojen avulla. Heidän ehdotuksena on, että organisaation dynaamisen

kyvykkyyden analysoinnissa otettaisiin huomioon myös jatkuvasti muuttuva yhteinen kohde ja siihen liittyen yhteisten toimintamuotojen ja työvälineiden kehittäminen uusiin käytänteisiin siirryttäessä. Analysoidessani GrowHow'n synnyn ratkaisumalleja tuottaneiden toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymistä ja hyväksynnän hankkimista uudelle liiketoimintakonseptille olen ottanut huomioon Miettisen ja Virkkusen ehdotukset siitä, miten jatkuvasti muuttuva yhteinen kohde tulee osaksi liiketoiminnan muodonmuutoksen selitysmekanismia. GrowHow'n tapaus havainnollistaa sitä, että tulosityksikön johto (Kolmen kopla) kehitti työntövoiman, jonka avulla ryhmä herätti ajatuksellisen mallin kehittämisen yhteisestä kohteesta ja sai aikaan muiden toimijoiden mukaan tuleminen sen kehittämiseen. GrowHow'n synnyn selitysmekanismi havainnollistaa lisäksi, minkälaisia toimija-areenakohtaisia satunnaisia tilannetekijöitä ja estäviä tekijöitä sisältyy tulosityksikön johdon ja uusien mukaan tulevien toimijoiden toimintaan kehitettäessä näkemystä uuden toiminnan yhteisestä kohteesta ja sen jatkuvasta muutoksesta.

Dynaamisen kyvykkyyden ideaalityyppejä malleja kehittäessään tutkijat (esim. Zollo ja Winter) ovat kiinnittäneet huomiota erityisesti toimijayhteisön aikaansaamiin positiivisiin kehityssykleihin ja jättäneet vähälle huomiolle toimija-areenakohtaisten satunnaisten tilannetekijöiden ja estävien tekijöiden analysoinnin. GrowHow'n selitysmekanismi tuo esille, että toimijaryhmäkohtainen analysointi monimutkaistuu, kun ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien käytäntöjen kehkeytymisen ja liiketoimintakonseptin hyväksynnän analysoinnissa otetaan huomioon satunnaistekijät, estävät tekijät sekä niiden torjuminen ja/tai lukitseminen. GrowHow'n synnyn selitysmekanismi tuo esille myös, että toimijaryhmien sisäiseen kehittämistyöhön kohdistuu vastavoimia ulkoisten päättäjätahojen toimijasuhteiden kautta. Ulkoisissa toimijasuhteissa vastavoimien voittamisen analysointi tuo esille, minkälaisen tulosityksikön johdon tilannetajun, aloitteellisuuden, kokemukseen vetoamisen sekä yhteistyöverkoston läpinäkyväksi tekemisen avulla luotiin tilanteita, joissa yhteistyöverkoston toimintatapaan siirtymiselle esteiden patoaminen ja/tai poistaminen tuli mahdolliseksi.

Kun tutkijat (esim. Zollo ja Winter 2002) ovat kohdistaneet huomionsa toimijayhteisön positiivisten kehityssykliden tunnistamiseen, jää silloin vähälle huomiolle se,

minkälaisten johdon organisoimien ja räätälöimien tilannekohtaisten väliintulojen avulla saadaan laukaistua eteenpäin vievään dynamiikkaan sisältyvät satunnaiset tilannetekijät ja estävät tekijät. Teece (2007) ja Wallinin (2006) kaksitasoiset mallinnukset tuovat esille, että johdon väliintulojen analysoinnilla on keskeinen merkitys tunnistettaessa toimijayhteisön laadullista oppimista uuteen toimintatapaan siirtymiseksi. Tällöin GrowHow'n tapaustutkimuksella ja Teece ja Wallinin kehittämällä kaksitasoisilla malleilla on yhtymäkohdat siihen, miten johdon organisoimat ja räätälöimät väliintulot toimivat dynaamisen kyvykkyyden syntymisen ja ylläpitämisen tärkeänä osatekijänä

Kaksitasoisen mallinsa avulla Teece (2007) tarkastelee organisaation dynaamista kyvykkyyttä liiketoiminnan evoluutiomaisessa kehityskulussa. Hän analysoi organisaation dynaamista kyvykkyyttä kolmesta näkökulmasta (*sensing, seizing, transformational/reconfiguration*). Teece tunnistaa tällöin kolmenlaisia johtamiskäytänteitä, joita ovat (1) yhteisöllisen toiminnan aikaansaaminen (*coordination/integrating*), (2) uuden toiminnan oppiminen (*learning*) ja (3) liiketoiminnan uudelleen muotoilu (*reconfiguring*).

GrowHow'n tapauksen yhtymäkohdat Teeceen lähestymistapaan liittyvät siihen, että Kolmen kopla mobilisoidessaan toimijaryhmiä kehitti areenakohtaisesti väliintulot toimijaryhmien käytäntöjen kehittämiseksi. Seuraavassa vertaan Kolmen koplan osalta tunnistamiani toimijaryhmien käytänteitä ja rinnastan niitä Teeceen analysoinnissaan käyttämään kolmeen näkökulmaan. Ensiksikin Kolmen kopla kehitti käytänteet uuden liiketoiminnan ajatuksellisen mallin aikaansaamiseksi ja sen jatkuvaksi uudistamiseksi (*sensing*). Toiseksi Kolmen kopla kehitti käytänteet yhteistyöverkoston tarjoaman yhteiskehittelyn mahdollistamiseksi (*seizing*). Kolmanneksi Kolmen kopla kehitti käytänteet palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien sitouttamiseksi koko arvoverkon laajenemiseen (*transformational/reconfiguration*). GrowHow'n tapauksessa olen vielä neljänneksi analysoinut sitä, miten Kolmen koplan jäsenet Itsenäistäjien roolissa hankkivat hyväksynnän yhteistyöverkostolle konsernin hierarkkisessa rakenteessa ja yhteiskunnallisella voimakentällä. Vasta jäsentämällä Itsenäistäjien osalta, miten se hankki yhteistyöverkostolle hyväksynnän, voidaan esit-

tää todisteet sille, että toimijaryhmä onnistui viemään liiketoiminnan muodonmuutoksen ”maaliin”.

GrowHow’n synnyn selitysmekanismi tukee Teece’n kehittämää näkemystä siitä, että organisaation dynaamisen kyvykkyyden tunnistamisessa keskeisessä asemassa on myös johdon väliintulojen analysointi. GrowHow’n synnyn selitysmekanismi syventää näkemystä organisaation dynaamisen kyvykkyyden taustalla olevista toimijaryhmäkohtaisista käytännöistä, niiden kumuloitumisesta ja katkonaisesta dynamiikasta liiketoiminnan muodonmuutoksen onnistuneessa tapauksessa. GrowHow’n synnyn selitysmekanismi on tällöin pelkistetty esimerkki organisaation dynaamisesta kyvykkyydestä, jonka avulla viiden vuoden aikajänteellä funktiopohjainen organisaatio siirtyi yhteistyöverkoston tarjoaman tapaan toimia.

GrowHow’n synnyn selitysmekanismilla on yhtymäkohtia myös Wallinin (2006: 331–335) kehittämään lähestymistapaan analysoida johdon väliintulojen tehokkuutta tarjoaman kehittämisessä. Johdon väliintulojen tehokkuutta Wallin analysoi operatiivisen areenan luovuuden ja tehokkuuden, sosiaalisen areenan arvonluomisen kontekstin ja dynamiikan sekä sisäisten ja ulkoisten tiedollisten suhteiden ja lähteiden hyödyntämisen näkökulmista. Wallin analysoi johdon toiminnan tehokkuutta neljän erilaisen johtamisroolin näkökulmasta (*conductor, architect, auctioneer, promoter*). Wallin tarkastelee näiden neljän johtamisroolin kokonaisuuden toimivuutta johdon väliintulojen orkestrointina, kun tarjoaman arvoverkkoa kehitetään. Empiiristen aineistojen pohjalta Wallin (emt. 344) on tunnistanut orkestroinnin onnistumiselle kolme tärkeää ominaispiirrettä, joita ovat: päämäärätietoisuus, toimijoiden toimintaan sitoutuminen ja kyvykkyys toisten ihmisten mukaan saamiseen.

GrowHow’n synnyn selitysmekanismiin yhtymäkohdat suhteessa Wallinin lähestymistapaan kohdistuvat siihen, miten tulosityksikön johto (Kolmen kopla) orkestroi areenakohtaisesti väliintulot toimijaryhmien käytäntöjen kehittämiseksi. Seuraavassa vertaan Kolmen koplan osalta areenakohtaisesti tunnistamani johtamisrooleja suhteessa Wallinin esille tuomiin johtamisrooleihin. Kolmen koplan osalta tunnistamani johtamisroolit rinnastuvat helposti Wallinin esille tuomiin rooleihin. Ne ovat GrowHow’n tapauksessa Kolmen koplan osalta seuraavat: ensimmäisellä areenalla yhteis-

työverkoston ajatukselliseen malliin herättäjä (*conductor*), toisella areenalla tarjooman yhteiskehittelyyn mahdollistaja (*architect*), kolmannella areenalla palvelutuottajien ja asiakkaiden yhteiskehittelyyn sitouttaja (*auctioneer*) ja neljännellä areenalla konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa vastavoimien voittaja (*promoter*). GrowHow'n synnyn selitysmekanismi antaa tukea Wallinin tunnistamille johtamisrooleille ja tuo esille myös johtamisroolien monitahoisuuden. GrowHow'n tutkimus havainnollistaa yhden tapaustutkimuksen osalta sitä, miten tulosityksikön johdon johtamisroolien orkestrointi liimautuu kolmen ratkaisumallia tuottaneen toimijaryhmän käytäntöihin ja yhden toimijaryhmän liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimiseen. GrowHow'n tapauksessa tutkimusaineisto on tarjonnut mahdollisuuden ulottaa analysointi ainutkertaisiin toimijatasoihin tapahtumiin, jolloin toimija-areenakohtaisesti on jäsennetty käytäntöjen kehkeytymisen eteenpäin vievään dynamiikkaan sisältävät estävät tekijät ja johdon väliintulot niiden laukaisemiseksi ja/tai poistamiseksi.

#### **7.4 Keskijohdon kehitysvoima onnistuneessa liiketoiminnan muodonmuutoksessa**

GrowHow'n tapauksessa olen tutkinut konsernin rakenteissa tapahtunutta ja keskijohdon aikaansaamaa liiketoiminnan muodonmuutosta tilanteessa, jossa ryhmä toimi ilman konsernin johdon tukea. Selitysmekanismi tuo esille neljä ratkaisumallia ja ratkaisumallit tuottaneet neljä toimijaryhmää ja niiden ajatuksellisen ja toiminnallisen mallin uudistumisen yksilö-, ryhmä- ja verkostotasolla. Selitysmekanismi paljastaa ajattelu- ja toimintatavan muutoksen kynnykset, jotka toimijaryhmien on ollut oppimisessaan ylitettävä, jotta muodonmuutosprosessi on voinut jatkua. Toimijaryhmäkohtaisen analysoinnin avulla on tunnistettu kolmen toimijaryhmän käytäntöjen ja yhden toimijaryhmän liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimisen eteenpäin vievä ja katkonainen dynamiikka ja sen sisältämät satunnaiset tilannetekijät ja estävät tekijät. Selitysmekanismi jäsentää myös tulosityksikön johdon kohtaamat laajemman voimakentän vastavoimat ja sen, mihin niistä selviytyminen perustui saatettaessa liiketoiminnan muodonmuutos ”maaliin”. Yhteistyöverkostoon siirtymisen onnistuminen tapahtui lopullisesti tällä laajemmalla voimakentällä ja sen monitahoi-

sisä toimijasuhteissa. GrowHow'n synnyn tapauksessa liiketoiminnan transformaa-  
tion selitys voidaan tällöin palauttaa kolmen ratkaisumallia tuottaneen toimijaryhmän  
käytäntöihin ja neljännen ryhmän liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimi-  
seen.

GrowHow'n synnyn selitysmekanismien pohjalta olen esittänyt tapaustutkimuksen  
kontribuution suhteessa liiketoiminnan transformaation aikaisempiin tapaustutki-  
muksiin ja dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämiseen. Olen todennut, että  
GrowHow'n tutkimuksella on vahvat yhtymäkohdat sellaisten kohdeilmiöiden tutki-  
miseen, joissa tapauksissa tutkijat ovat pyrkineet käsitteellistämään radikaaleja rat-  
kaisumalleja aikaansaavien uusien toimijaryhmien muodostumista, niiden verkostoi-  
tumisen dynamiikkaa ja toimijaidentiteettiä uuden liiketoiminnan maailmassa. Täl-  
laisia tarkastelutapoja ovat edustaneet Zollo ja Winter, Teece, Miettinen ja Virkku-  
nen sekä Wallin. GrowHow'n tapauksesta johdettu ja kriittiseen realismiin nojautuva  
kolmitasoinen ja nelivaiheinen selitysmekanismi nostaa esille dynaamisen kyvyk-  
kyyden käsitteellistämistapoihin liittyviä yhtymäkohtia. Tutkimus havainnollistaa ja  
tällöin vahvistaa Zollon ja Winterin sekä Miettisen ja Virkkusen esille nostamia nä-  
kemyksiä dynaamisen kyvykkyyden käsitteellistämisestä ja havainnollistaa sen mer-  
kittävyyttä liiketoiminnan transformaatioiden tutkimisessa. GrowHow'n tutkimus  
vahvistaa myös Teeceen ja Wallinin esille tuomia näkemyksiä siitä, että johdon väliin-  
tulojen analysoinnilla on keskeinen merkitys tunnistettaessa toimijayhteisön laadullii-  
sia oppimiskynnyksiä ja niiden ylittämisiä uuteen toimintatapaan siirtymiseksi.

GrowHow'n synnyn tapaustutkimus tuo esille, että liiketoiminnan muodonmuutosten  
tutkimuksessa on yhteistyöverkostojen yhteisölliseen oppimiseen liittyvien teoreettis-  
ten mallien kehittämisen ja testaamisen aika. Tällaisen kohdeilmiön tutkimisen eri-  
tyisenä haasteena on toimijatasolle ulottuvien pitkäjänteisten empiiristen aineistojen  
saaminen. GrowHow'n tapaustutkimus osoittaa, että toimijaryhmien käytäntöjen  
kehkeytymiseen ja liiketoimintakonseptille hyväksynnän hankkimiseen ulottuva lii-  
ketoiminnan muodonmuutoksen tutkiminen rikastaa näkemystä yhteisöllisen oppimi-  
sen kehityskulusta, jonka epäjatkuvuuksista huolimatta liiketoiminnan muodonmuu-  
tos todellisuudessa syntyi.



## LÄHTEET JA KIRJALLISUUS

- Adler, P. S., Kwon, S-W. & Heckscher, C. (2008). 'Perspective. Professional Work: The Emergence of Collaborative Community'. *Organization Science*, Vol. 19 (2), March-April 2008: 359-376.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning*. Needham, Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Barney, J. B. (1992). 'Integrating Organizational Behavior and Strategy Formulation Research: A Resource Based Analysis'. *Advances in Strategic Management*, Vol. 8:39-61.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1987). 'Managing Across Borders: New Organizational Responses'. *Sloan Management Review, Reprint series*, Vol. 29 (1): 43-53.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). 'Cracking the Code of Change'. *Harvard Business Review*, Vol. 78, May-June 2000: 133-141.
- Bettis, R. A. & Prahalad, C. K. (1995). 'The Dominant Logic: Retrospective and Extension'. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1): 5-14.
- Burgelman, R. A. (1996). 'A Process Model of Strategic Business Exit: Implications for an Evolutionary Perspective on Strategy'. *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (S1), Summer 1996: 193-214.
- Burgelman, R. A. (2002a). 'Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in'. *Administrative Science Quarterly*, 47, June 2002: 325-357.
- Burgelman, R. A. (2002b). *Strategy is Destiny: How Strategy-making Shapes a Company's Future*. New York: The Free Press.
- Burgelman, R. A. & Sayles, L. R. (1986). *Inside Corporate Innovations: Strategy, Structure and Managerial Skills*. New York: Free Press.
- Burgelman, R. A. & Välikangas, L. (2005). 'Managing Internal Corporate Venturing Cycles'. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 46 (4), Summer 2005: 26-34.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1979). *The Management of Innovation*. Uusintapainos. London: Tavistock Publications Limited.

- Crossan, M. M., Lane, H. W. & Hildebrand, T. (1991). *Organization Learning: Theory to Practice*. Working Paper Series 91–13. Research and Publications. The Western Business School. London, Canada: The University of Western Ontario.
- e Cunha, M. P., Clegg, S. R. & Mendonça, S. (2010). ‘On serendipity and organizing’. *European Management Journal*, Vol. 28: 319–330.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992). ‘Rationality as an Organizational Product’. *Hallinnon tutkimus*, 1992 (3): 152–162.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993). *The Three-Dimensional Organization. A Constructionist View*. Lund: Studentlitteratur.
- Durand, R. & Vaara, E. (2009). ‘Causation, Counterfactuals, and Competitive Advantage’. *Strategic Management Journal*, Vol. 30: 1245–1264.
- Dutton, J. E. & Ashford, S. J. (1993). ‘Selling issues to top management’. *Academy of Management Review*, Vol. 18: 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., Lawrence, K. A. & Miner-Rubino, K. (2002). ‘Red Light, Green Light: Making Sense of the Organizational Context for Issue Selling’. *Organization Science*, Vol. 13 (4), July-August 2002: 355–369.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O’Neill, R. M. & Lawrence, K. A. (2001). ‘Moves that Matter: Issue Selling and Organizational Change’. *Academy of Management Journal*, Vol. 44 (4), August 2001: 716–736.
- Easterby-Smith, M. & Prieto, I. M. (2008). ‘Dynamic Capabilities and Knowledge Management: an Interactive Role for Learning?’’. *British Journal of Management*, Vol. 19: 235–249 (2008).
- Engeström, Y. (1987). *Learning by expanding: an activity-theoretical approach to developmental research*. Helsinki: Orienta-konsultit.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
- Engeström, Y. (2004b). ‘New Forms of Learning in Co-Configuration Work’. Paper presented at the LSE Department of Information Systems ICTs in the contemporary world: work management and culture seminar on 22 January 2004.

- Engeström, Y. (2007). 'Enriching the Theory of Expansive Learning: Lessons From Journeys Toward Coconfiguration'. *Mind, Culture, and Activity*, Vol. 14 (1-2): 23–39.
- Engeström, Y., Pasanen, A., Toiviainen, H. & Haavisto, V. (2005). 'Expansive Learning as Collaborative Concept Formation at Work'. Teoksessa K. Yamazumi, Y. Engeström & H. Daniels (toim.), *New Learning Challenges. Going beyond the Industrial Age System of School and Work*. Osaka: Kansai University Press. 47–77.
- Eriksson, P. & Räsänen, K. (1998). 'The Bitter and Sweet. Evolving constellations of product mix management in a confectionery company'. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (3/4): 279–304.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992a). 'Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation'. *Academy of Management Executive*, Vol. 6 (4): 27–39.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (1992b). 'Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note'. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (Special issue), Summer 1992: 153–167.
- Floyd, S. W. & Wooldridge, B. (2000). *Building Strategy from the Middle: Reconceptualising Strategy Process*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Foot, K. A. (2001). 'Cultural-Historical Activity Theory as Practice Theory: Illuminating the Development of Conflict-Monitoring Network'. *Communication Theory*, Vol. 11 (1), Feb 2001: 56–83.
- Foot, K. A. (2002). 'Pursuing an Evolving Object: A Case Study in Object Formation and Identification'. *Mind, Culture, and Activity*, Vol. 9 (2): 132–149.
- Fulop, L. (1991). 'Middle Managers: Victims or Vanguard of the Entrepreneurial Movement'. *Journal of Management Studies*, Vol. 28 (1), January 1991: 25–44.
- Galison, P. (1997). *Image and logic: a material culture of microphysics*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gee, J. P. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy*. New York: Palgrave Macmillan.

- Gersick, C. J. G. (1991). 'Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm'. *Academy of Management Review*, Vol. 16 (1): 10–36.
- Ghosal, S. & Bartlett, C. A. (1995). 'Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes'. *Harvard Business Review*, Vol. 73 (1), January–February 1995: 86–96.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1974). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. 6<sup>th</sup> printing, first published 1967. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Goold, M. & Campbell, A. (2002). *Designing Effective Organizations. How to Create Structured Networks*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Gourlay, S. (2006). 'Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory'. *Journal of Management Studies*, Vol. 43(7), November 2006: 1415–1436.
- Hakkarainen, K., Ilomäki, L., Paavola, S., Muukkonen, H., Toiviainen, H., Markkanen, H., & Richter, C. (2006). 'Design Principles and Practices for the Knowledge Practices Laboratory (KP-Lab) project'. Teoksessa W. Nejdl and K. Tochtermann (Eds.), *Innovative Approaches for Learning and Knowledge Sharing*. Proceedings of the first European Conference on Technology-Enhanced Learning, EC-TEL. Lecture Notes in Computer Science (pp. 603–608). Berlin, Germany: Springer. Saatavilla online: [http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/KPLab\\_in\\_ECTEL\\_2006.pdf](http://www.helsinki.fi/science/networkedlearning/texts/KPLab_in_ECTEL_2006.pdf)
- Hamel, G. (2006). 'The Why, What, and How of Management Innovation'. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (2), February 2006: 72–84.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1991). 'Corporate Imagination and Expeditionary Marketing'. *Harvard Business Review*, Vol. 69, July-August 1991: 81–92.
- Herrmann, N. (1990). *The Creative Brain*. Lake Lure, North Carolina: Ned Herrmann Brain Books.
- Herrmann, N. (1996). *The Whole Brain Business Book*. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P. & Blanchard, K. (1988). *Management Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. London: Prentice Hall.

- HeSa (11.10.2001). "Kemiran myynnistä syntyi iso riita. Kemianliitto: Valtionyhtiötä myydään konkurssikypsälle firmalle. Dynea: Tilinpäätöksen tulokinnassa karkeita virheitä. Työntekijät pelkäävät Agron myymistä". Toim. J. Aaltonen. *Helsingin Sanomat*, 11.10.2001: Talous, D1.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1988). *Implementing Strategy*. New York: Macmillan Publishing Company.
- Hurst, D. K., Rush, J. C. & White, R. E. (1989). 'Top Management Teams and Organizational Renewal'. *Strategic Management Journal*, Vol. 10 (S1), Summer 1989: 87–105.
- Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.), (2010). *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknoliateollisuuden julkaisuja 1/2010. Helsinki: Teknoliateollisuus ry.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (ed.) (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Inkiläinen, R. (1994). *Transformation Beyond Skill. A Process of New Capabilities development in a Trading Company*. Dissertation. Helsinki School of Economics and Business Administration, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-96.
- Jaworski, J., Jusela, G. & Scharmer C. O. (2001). *What Count is Where You're Coming From In Your Inner Self. Conversation with W. Brian Arthur*. Xerox Parc, Palo Alto, California, April 16, 1999. Tulostettu 15.12.2003. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
- Junker, B. (1960). *Field Work*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Järvinen, P. (1997). *Prosessikonsultointi – mitä ja miten?* Tampereen aluetyöterveyslaitos, Organisaatiopsykologian yksikkö. Raportti 5/1997.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. (1992). *PAM – pienten askelten selitysmallit yhteiskuntatieteissä*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-166. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kaplan, R. S. (1994). *Using the Balanced Scorecard to Formulate and Implement Strategy*. New York: The Planning Forum.
- Kaplan, R. B. & Murdock, L. (1991). 'Core process redesign'. *The MacKinsey Quarterly*, 1991 (2): 27–43.

- Kerosuo, H. (2006). *Boundaries in Action. An Activity-theoretical Study of Development, Learning and Change in Health Care for Patients with Multiple and Chronic Illnesses*. Dissertation. Department of Education, University of Helsinki.
- Kilmann, R. H. & Covin, T. J. (1988). *Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kivisaari, S. (2001). *Kokemuksia vuorovaikutuksesta kehittämistyössä. Juurruttaminen kokeiluna*. Työpapereita, 58. VTT, Teknologian tutkimuksen ryhmä. Espoo: VTT.
- Kivisaari, S., Kortelainen, S. & Saranummi, N. (1999). *Innovaatioiden juurruttaminen terveydenhuollon markkinoilla*. Loppuraportti. Digitaalisen median raportti, 7/99. Helsinki: Tekes.
- Kosonen, P. (1994). *Corporate Transformation and Management*. Dissertation. Helsinki School of Economics and Business Administration, Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis, A-98.
- Kotter, J. P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Suom. Maarit Tillman. (Alkuperäistös: Leading Change.) Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino.
- Leeb, W. A. (2002). *Presencing – A Social Technology of Freedom. Interview with Dr. Claus Otto Scharmer*. (Julkaistu nimellä 'Presencing – Soziale Technologie der Freiheit', Trigon Theme, 2(2002): 2–3.) Tulostettu 15.12.2003. [www.dialogonleadership.org/ScharmerInterview02.us.pdf](http://www.dialogonleadership.org/ScharmerInterview02.us.pdf).
- Lehtonen, M. (2001). *Organisaation muutostilanne ja siitä selviytyminen: työntekijöiden kokemuksia muutoksesta ja siitä selviytymisestä*. Helsingin yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Leonard, D. & Straus, S. (1997). 'Putting Your Company's Whole Brain to Work'. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (4), July-August 1997: 111–121.
- Leonard-Barton, D. (1992). 'Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development'. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (Special issue), Summer 1992: 111–125.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Leontjev, A. N. (1977). *Toiminta, tietoisuus, persoonallisuus*. Helsinki: Kansankulttuuri.
- Levinthal, A. D. & March, J. G. (1993). 'The Myopia of Learning'. *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (S2), Winter 1993: 95–112.
- Levitt, B. & March, J. G. (1988). 'Organizational Learning'. *Annual Review of Sociology*, Vol. 14 (1): 319–340.
- Lilja, K. (2005). 'Johtajuuden haaste tietointensiivisissä palveluyrityksissä'. Teoksessa P. Juuti (toim.), *Osaaja innovoi – osaaja innovoi*. Aavaranta-sarja. Oitmäki: JTO-palvelut. 89–95.
- Lilja, K. & Poulfelt, F. (2001). 'The Anatomy of Network Building in Management Consulting Firms'. Teoksessa A. F. Buono (toim.), *Current Trends in Management Consulting*. Research in Management Consulting. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing. 3–21.
- Ling, Y., Floyd, S. W. & Baldrige, D. C. (2003). 'Toward a model of issue selling by subsidiary managers in multinational organizations'. *Journal of International Business Studies*, Vol. 36 (6): 637–654.
- Lovas, B. & Ghoshal, S. (2000). 'Strategy as Guided Evolution'. *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (9), September 2000: 875–896.
- Lynch, D. & Kordis, P. L. (1988). *Strategy of the Dolphin: Scoring a Win in a Chaotic World*. New York: Ballantine Books.
- Lähteenmäki, S. (1995). "Mitä kuuluu – kuka käskää?" *Yksilöllinen urakäyttäytyminen ja sitä ohjaavat tekijät suomalaisessa liiketoimintaympäristössä – vaihe-mallin mukainen tarkastelu*. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu-ja, Sarja A, 1995, 1.
- March, J. G. (1981). 'Footnotes to Organizational Change'. *Administrative Science Quarterly (ASQ)*, Vol. 26 (4), December 1981: 563–577.
- Mendonça, S., e Cunha, M. P. & Clegg, S. R. (2008). 'Usought Innovation: Serendipity in Organizations'. Paper presented at the 25<sup>th</sup> Celebration Conference 2008, Entrepreneurship and Innovation – Organizations, Institutions, Systems and regions. Copenhagen, CBS, Denmark, June 17–20, 2008.
- Merrill, D. W. & Reid, R. H. (1989). *Personal Styles & Effective Performance*. Radnor, Pennsylvania: Chilton Book Company.

- Miettinen, R. & Virkkunen, J. (2005). 'Epistemic Objects, Artefacts and Organizational Change'. *Organization*, Vol. 12 (3): 437–456.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1992). '+Causes of Failure in Network Organizations'. *California Management Review*, Vol. 34 (4), Summer 1992: 53–72.
- Miles, R. E., Miles, G. & Snow, C. C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Communities of Networked Firms Use Continuous Innovation to Create Economic Wealth*. Stanford Business Books. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Mol, M. J. & Birkinshaw, J. (2006). 'Against the Flow: The Rewards of Management Innovation'. *European Business Forum (EBF)*, Issue 27, Winter 2006: 24–29.
- Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. (2004). *Tulevaisuutena liiketoimintaverkot. Johtaminen ja arvonaluonti*. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Nonaka, I. (1994). 'A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation'. *Organization Science*, Vol. 5 (1), February 1994: 14–37.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & Toyama, R. (2000). 'What is a Good Ba? Providing Shared Context-in-Motion for Organisational Knowledge Creation'. Draft. Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation. Helsinki, Finland. May 26, 2000.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000). 'SECI, Ba, and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation'. *Long Range Planning*, Vol. 33 (1), February 2000: 5–34.
- Nonaka, I., Toyama, R. & Nagata, A. (2000). 'A Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm'. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 9 (1), Mar 2000: 1–20.
- Normann, R. & Ramirez, R. (1993). 'From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy'. *Harvard Business Review*, Vol. 71 (7), July-August 1993: 65–77.
- Orr, J. E. (2006). 'Ten Years of Talking About Machines'. *Organization Studies*, Vol. 27 (12): 1805–1820.



- Paavola, S. (2006). *On the Origin of Ideas: An Abductivist Approach to Discovery*. Department of Philosophy, Department of Social and Moral Philosophy, University of Helsinki. Philosophical Studies from the University of Helsinki 15.
- Paavola, S. & Hakkarainen, K. (2005). 'The Knowledge Creation Metaphor – An Emergent Epistemological Approach to Learning'. *Science & Education*, Vol. 14 (6): 535–557.
- Pasanen, A., Engeström, Y. & Toiviainen, H. (2005). 'Tulevaisuutta hahmottavien ”minne”-käsitteiden yhteistoiminnallinen muodostaminen'. *Konsepti - toimintakokospetin uudistajien verkkolehti*, 2(2):1–17.
- Peirce, C. S. S. (2001). *Johdatus tieteen logiikkaan ja muita kirjoituksia*. Valinnut ja suomentanut Markus Lång. Tampere: Vastapaino.
- Pettigrew, A. M. (1985). 'Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics'. Teoksessa J.M. Pennings and Associates, *Organizational Strategy and Change. New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions*. San Francisco and London: Jossey-Bass Publishers. 269–318.
- Pettigrew, A. M. & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell.
- Porras, J. I. & Silvers, R. C. (1991). 'Organization Development and Transformation'. *Annual Review of Psychology*, Vol. 42: 51–78.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). 'The Competitive Advantage of Nations'. *Harvard Business Review*, Vol. 68, March-April 1990: 74–93.
- Porter, M. E. (1996). 'What is Strategy'. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (6), November-December 1996: 61–78.
- Prahalad, C. K. & Bettis, R. A. (1986). 'The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance'. *Strategic Management Journal*, Vol. 7 (6): 485–501.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). 'The Core Competence of the Corporation'. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (3), May-June 1990: 79–91.

- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). 'Co-opting Customer Competence'. *Harvard Business Review*, Vol. 78 (1), January–February 2000: 79–87.
- Pursiainen, T. (2011). *Mielekäs elämä, mielekäs yhteiskunta*. Kunnallisanalan kehittämissäätiö Kaks. Polemia-sarjan julkaisu nro 80. Pole-Kuntatieto Oy.
- Ramirez, R. & Wallin, J. (2000). *Prime Movers. Define Your Business or Have Someone Define it Against You*. Chichester, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Romme, A. G. L. (1991). Toward Self-Organization Models of Strategy Formation. Paper presented at the 11<sup>th</sup> Annual International Strategic Management Society Conference. Toronto, October, 1991.
- Rouleau, L. (2005). 'Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving: How Middle Managers Interpret and Sell Change Every Day'. *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (7), November 2005: 1413–1441.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. (2012). *Työkirja. Ammattilaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Sabel, F. C. & Zeitlin, J. (2004). 'Neither Modularity nor Relational Contracting: Inter-Firm Collaboration in the New Economy'. *Enterprise and Society*, Vol. 5 (3), September 2004: 388–403.
- Sayer, A. (1992). *Method in Social Science. A realist approach*. 2<sup>nd</sup> ed. London and New York: Routledge.
- Scharmer, C. O. (2000). 'Presencing: Shifting the Place from Which Leaders Operate. On the Tacit Dimension of Learning Revolutionary Change'. Draft. Paper presented at the Conference on Knowledge and Innovation. Helsinki, Finland. May 25–26, 2000.
- Scharmer, C. O. (2001). 'Self-transcending knowledge: sensing and organizing around emerging opportunities'. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 (2): 137–150.
- Scharmer, C. O. (2003). *The Blind Sport of Leadership. Presencing as a Social Technology of Freedom*. Draft. Habilitation Thesis. April 2003.
- Scharmer, C. O. (2005). *Theory U: Leading from the Emerging Future. Presencing as a Social Technology of Freedom*. Excerpt. 3<sup>rd</sup> draft. November 2005.
- Scharmer, C. O. (2007). *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*. Cambridge, MA: The Society for Organizational Learning, Inc. (SoL).

- Scharmer, C. O., Arthur, W. B., Day, J., Jaworski, J., Jung, M., Nonaka, I. & Senge, P. M. (2001). *Illuminating the Blind Spot: Leadership in the Context of Emerging Worlds*. McKinsey–Society for Organizational Learning (SoL) Leadership Project (1999-2000). Tulostettu 15.12.2003. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org).
- Scott, W. R. (1992). *Organisations: Rational, Natural, and Open Systems*. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Senge, P. M. & Scharmer, C. O. (2001). ‘Community Action Research: Learning as a Community of Practitioners, Consultants and Researchers’. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.), *Handbook of Action Research: participative inquiry and practice*. London: Sage Publications Ltd. 238–249.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2004). ‘Awakening Faith in an Alternative Future. A Consideration of Presence: Human Purpose and the Field of Future. *Reflections, The SoL Journal*, Vol. 5 (7): 1–11.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J. & Flowers, B. S. (2005). *Presence: Exploring Profound Change in People, Organizations, and Society*. New York: Currency Books, Doubleday.
- Seppälä, E. (1999). *Kemira Oy 1945–1980: Lujalla maalla*. Helsinki: Kemira.
- Smelser, N. J. (1959). *Social Change in the Industrial Revolution: An Application of Theory to the British Cotton Industry*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Stace, D. & Dunphy, D. (1992). Transitions, Turnarounds and Transformations: Alternate Paths in Strategic Change. Paper delivered at the 1992 Strategic Management Society Conference, London.
- Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive process in organizations: learning and knowledge creation*. London: Routledge.
- Stalk, G., Evans, P. & Schulman, L. E. (1992). ‘Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy’. *Harvard Business Review*, Vol. 70, March–April 1992: 57–69.

- Stetsenko, A.P. (1995). 'The Role of the Principle of Object-relatedness in the Theory of Activity (Criticism from "Without" and from "Within")'. *Journal of Russian and East European Psychology*, Vol. 33 (6), November-December 1995:54–69.
- Strebel, P. (1992). *Breakpoints. How Managers Exploits Radical Business Change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Tainio, R. (2011). 'Onko suomalaista johtamista?' Teoksessa Vartiainen, M. (toim.) *Paradigmoista evidenssinpohjaisiin käytäntöihin*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede+Teknologia 18/2011. Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos. 57–64.
- Tainio, R. & Santalainen, T. & Sarvikivi, K. (1991). 'Organizational Change in a Bank Group: the Merger Process and Its Generative Mechanisms'. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 7 (3):191–203.
- Teece, D. J. (2007). 'Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance'. *Strategic Management Journal*, Vol. 28: 1319–1350.
- Toiviainen, H. (2003). *Learning Across Levels. Challenges of collaboration in a small-firm network*. Helsinki: University of Helsinki, Department of Education.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. (1985). 'Organizational evolution: A Metamorphosis model of Convergence and Reorientation'. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 7: 171–222.
- Van de Ven, A. H. (1992). 'Suggestions for Studying Strategy Process: A Research Note'. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (Special issue), Summer 1992: 169–188.
- Varela, F. & Scharmer, C. O. (2000). *Three Gestures of Becoming Aware. Conversation with Francisco Varela*. January 12, 2000, Paris. Tulostettu 15.12.2003. [www.dialogonleadership.org](http://www.dialogonleadership.org)
- Victor, B. & Boynton, A. (1998). *Invented Here. Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Victor, B., Boynton, A., & Stephens-Jang, T. (2000). 'The effective design of work under total quality management'. *Organization Science*, 11 (1): 102–117.

- Virkki, M. (1995). *Muutos funktiosta tiimipohjaiseen prosessiorganisaatioon*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja, B-160. Helsinki.
- Virkki, M. (2007). Radikaaleja uusia ratkaisuja tuottavat toimijat liiketoiminnan muodonmuutoksen eri vaiheissa – Kemira GrowHow’n synty. *KONSEPTI – toimintakonseptin uudistajien verkkolehti*, 4 (2). Toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö, Helsingin yliopisto. [www.muutoslaboratorio.fi / konsepti](http://www.muutoslaboratorio.fi/konsepti)
- Virkki, M. (2010). ’Ratkaisumalleja tuottavien toimijaryhmien johtamiskäytänteet liiketoiminnan muodonmuutoksessa - Kemira GrowHow’n synty’. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.), *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. 89–107.
- Virkkunen, J. (2006). ‘Hybrid Agency in Co-Configuration Work’. *Outlines*, 2006 (1): 61–75.
- Virkkunen, J. (2007). ’Muutoslaboratorio ja rajanylityslaboratorio, kaksi kehittävän työntutkimuksen interventiomenetelmää’. Esitelmä. ServO, kehitys- ja interventiomenetelmät seminaari 18.4.2007. Helsinki.
- Virkkunen, J. (2009). ’Two theories of organizational knowledge creation’. Teoksessa Sannino, A., Daniels, H. & Gutierrez, K. D. (toim.), *Learning and Expanding with Activity Theory*. Cambridge: Cambridge University Press. 144–159.
- Virkkunen, J. (2010). ’Miksi nyt tarvitaan uudenlaista johtamista’. Teoksessa Hyötyläinen, R. & Nuutinen, M. (toim.), *Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen*. Teknologiateollisuuden julkaisuja 1/2010. Helsinki: Teknologiateollisuus ry. 23–50.
- Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2004). ‘Transforming learning and knowledge creation on the shop floor’. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 4 (1): 57–72.
- Vygotsky, L. S. (1978). *The Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.

- Vygotsky, L. S. (1987). *The Collected Works of L. S. Vygotsky. Volume 1: Problems of General Psychology. Including the Volume Thinking and Speech*. Ed. R. W. Rieber and A. S. Carton. Translation and introduction N. Minick. New York: Plenum Press.
- Wallin, J. (2006). *Business Orchestration: Strategic Leadership in the Era of Digital Convergence*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Wallin, J. (2008). 'HR:n rooli orkestrointikyvykkyyden rakentumisessa'. *Työn tuuli*, 2/2008, aikakauskirja, Henkilöstöjohdon ryhmä HENRY ry. 48–55.
- Weick, K. E. (2001). *Making Sense of the Organization*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Wenger, E. (2006). Communities of practice. A brief introduction. Tulostettu 8.4.2011. <http://www.ewenger.com/theory/index.htm>.
- Wenger, E., Trayner, B. & de Laat, M. (2011). *Promoting and assessing value creation in communities and networks: a conceptual framework*. Rapport 18. Open Universiteit. Ruud de Moor Centrum.
- Yamazumi, K., Engeström, Y. & Daniels, H. (toim). (2005). *New Learning Challenges. Going beyond the industrial Age System of School and Work*. Osaka: Kansai University Press.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. Revised edition. Applied Social Research Methods Series, Vol. 5. Newbury Park, CA: Sage Publications Inc.
- Yritysvalmennus (1997). *Organisaatioilmastotutkimus: Kemira Agro Suomen henkilöstökartoitus. Organisaation sisäinen raportti*. Helsinki.
- Zollo, M. & Winter, S. G. (2002). 'Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities'. *Organization Science*, Vol.13 (3), May–June 2002: 339–351.

## **LIITE 1a:**

### **TUTKIMUKSEN KESKEISIÄ KÄSITTEITÄ**

#### **Liiketoiminnan transformaatio**

- perusteellinen, vaativa ja laaja-alainen liiketoiminnan muodonmuutos, joka vaatii uuden näkemyksen muodostamista ja toimintamallien uudistumista (Kilmann et al. 1989)

Tällaisiksi muodonmuutoksiksi on eri aikoina tunnistettu esim. siirtymät toimialalta toiselle, liiketoimintamallien radikaalit uudistukset ja yhden yrityksen liiketoiminnan muutos funktiopohjaisesta toimintatavasta yhteistyöpohjaiseen tarjoomaan.

Liiketoiminnan transformaatio on GrowHow'n tapauksessa konsernin suurimman liiketoiminta-alueen muutos funktiopohjaisesta liiketoimintatavasta yhteistyöverkoston tarjoomapohjaiseen toimintatapaan sisältäen uuden liiketoiminnan itenäistymisen ja irrottautumisen konsernista sekä listautumisen pörssiin.

#### **Transformaatiota aikaansaavat liiketoimintaverkot**

- Möller, Rajala ja Svahn (2004:19) tyypittävät liiketoimintaverkot kolmeen erilaiseen kategoriaan, joita ovat: perusliiketoimintaverkot, liiketoimintaa uudistavat verkot ja uutta liiketoimintaa kehittävät verkot. Möllerin, Rajalan ja Svahnin tyypityksessä uutta liiketoimintaa kehittävät verkot ovat keskeisessä asemassa tuotettaessa radikaaleja innovaatioita transformaation aikaansaamiseksi. Tällöin ”tuotteet ovat muuttumassa ’systemisiksi tarjoomiksi’, jotka koostuvat tuote-, palvelu- ja ohjelmistoelementeistä. Tätä kehitystä ajavat loppuasiakkaiden vaatimukset ja niiden vaikutusvallan kasvu.”
- Tarjoomalla Möller, Rajala ja Svahn tarkoittavat sellaista loppuasiakkaalle koostettua kokonaisuutta, jossa varsinaisten ydintuotteiden lisäksi on niiden käytettävyyteen ja hyödyntämiseen liittyviä palveluja ja/tai järjestelmiä usei-

den yritysten yhteistoiminnan kautta tuotettuna (ks. Möller, Rajala ja Svahn 2004: 19)

GrowHow'n synty sisältää yhteistyöverkoston, jonka kehkeytyminen siirtää toimijayhteisön funktiopohjaisesta liiketoimintatavasta yhteistyöverkoston tarjooman tapaan toimia. Yhteistyöverkoston tarjooman kehittämiseen osallistuvat palveluja kehittävät kumppanit ja palveluja hyödyntävät asiakkaat omien liiketoimintojensa lähtökohdista. Yhteistyöverkoston tarjooma näkyy tietointensiivisinä yhteyksinä palvelujen kehittäjien ja palvelujen käyttäjien välisissä toimijasuhteissa.

### Liiketoiminnan yhteiskehittely

- Victor ja Boynton (1998: 193–297) ovat tarkastelleet liiketoiminnan uudistamista yhteiskehittely (*co-configuration*) -käsitteen avulla. Sen tunnusmerkkejä he luonnehtivat seuraavasti: (1) pitkän elinkaaren tuote tai palvelu, joka ei koskaan tule valmiiksi, (2) tuote/palvelu on käyttäjän toimintaan sopeutuva, (3) tuotteessa/palvelussa on tietoteknistä 'asiakasälykkyyttä', (4) tuote/palvelu vaatii jatkuvaa uudelleen muotoilua käyttäjän, tuottajan ja tuotteen itsensä välisenä vuoropuheluna.
- Engeström (2004: 80–82) lisää Victorin ja Boyntonin listaamiin yhteiskehittelyn tunnusmerkkeihin sen, että yhteiskehittelyssä on monen eri tuottajan valmistama moniaineksinen tuote- ja palvelukokonaisuus, jossa on sekä vakiokomponentteja että räätälöitäviä osia.
- Virkkunen (2010: 48) tuo teoreettisessa tarkastelussaan esille, että yhteiskehittelyn olennainen piirre on siinä, että "se määrittää tietyn pitkäjänteisen yhteisen kohteen väljästi tavalla, joka tekee mahdolliseksi monien alojen edustajien samoin kuin tuottajien ja käyttäjienkin samaan kohteeseen eri näkökulmista suuntautuvan yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen. Yhteiskehittely ottaa huomioon yksittäisen asiakkaan kokemuksen palvelujen toimivuudesta ja sen tiedon avulla vastaa tuotteen/palvelun sovittamiseen asiakkaan tarpeeseen. Yrityksien, tuotteiden ja asiakkaiden välille kehittyvä elävä ja kasvava verkosto."



GrowHow'n yhteistyöverkoston tarjoama sisältää yhteiskehittelyn, jossa palveluja kehittävät kumppaniyritykset ja palveluja käyttävät viljelijäasiakkaat toimivat tietointensiivisessä yhteistyössä oman liiketoimintansa uudistamisen lähtökohdistaan.

**GrowHow'n syntyprosessin kolmitasoisessa analysoinnissa otetaan käyttöön seuraavat käsitteet:**

*GrowHow'n syntyprosessin analysoinnin ensimmäisellä eli näkyvällä tasolla otetaan käyttöön käsitteinä toimija-areena, ratkaisumalli ja toimijaryhmä seuraavasti:*

- **Toimija-areena** on toimijoiden kohtaamistila, jossa toimijat yhdessä kehittävät vaiheittaisen ratkaisun, kun vanhasta liiketoimintakonseptista siirrytään uuteen konseptiin. Toimija-areenalta toiselle siirryttäessä uutta konseptia kehittävien toimijoiden joukko asteittain laajenee GrowHow'n tapauksessa.

Toimija-areena ja toimija-areenalta toiselle siirtyminen tunnistetaan heuristisesti liiketoiminnan muodonmuutoksen tapahtumahistoriasta. Uuteen toimintakonseptiin siirtymisessä toimijat kohtaavat kehitysristiriitoja, jotka tuovat esille kullekin areenalle ominaiset haasteet uuteen liiketoimintakonseptiin siirryttäessä. Kehitysristiriitojen erittelyn avulla jäsennetään vanhasta liiketoimintakonseptista irrottautumisen ja uuden yhteisöllisen oppimisen tarpeet uuteen toimintatapaan siirryttäessä. Erittelyn avulla saadaan myös esille satunnaiset tilannetekijät ja estävät tekijät, jotka vaikeuttavat uuteen liiketoimintakonseptiin siirtymistä.

- **Ratkaisumalli** on toimijoiden toimija-areenalla toteuttaman ongelmanratkaisuprosessin lopputulos, joka mahdollistaa siirtymän seuraavaan työvaiheeseen ja vie toimijat askeleen lähemmäksi uutta, kehityksen alla olevaa liiketoimintakonseptia ja sen mukaista toimintaa.

Ratkaisumalli GrowHow'n tapauksessa tunnistetaan siitä, että toimijoiden joukko on ylittänyt toimija-areenalla esille tulevat yhteistyöverkostoon siirtymiseen liittyvät ongelmatilanteet ja haasteet sekä kehittänyt uuden liiketoimintakonseptin edellyttämää osaamista, jonka jälkeen toimijat ovat siirtäneet huomionsa myös seuraavan areenan ongelmatilanteisiin. Yhteistyöverkostoa synnyttäneet ratkaisumallit tunnistetaan siitä, että ne ketjuuntuvat eli aiemmin tuotetut ratkaisumallit ovat lähtökohtana uusien ratkaisumallien tuottamiselle.

- **Toimijaryhmä** on liiketoimintakonseptin uudistamiseen suuntautunut ja yhteisöllisen oppimisen avulla ratkaisumallin tuottanut toimijoiden joukko, jonka toimintaa ohjaa yhteinen näkemys liiketoiminnan uudesta kehittämiskohdesta ja sen jatkuvasta muutoksesta.

Toimijoiden suuntautuessa kehittämään uutta liiketoimintakonseptia ja sen yhteistä kohdetta he jatkuvasti määrittävät kohdetta uudelleen, jolloin myös kohde määrittelee toimijoita ja toimijasuhteita uudelleen. Yhteinen kohde toimii ratkaisumallia tuottavien toimijoiden yhteisen kehittämistyön motiivina. Toimijat osallistuvat liiketoimintakonseptin kehittämistyöhön omista lähtökohdistaan, osaamisensa ja kokemustautansa pohjalta sen mukaan, mitä yhteisen kohteen toteuttaminen vaatii. Toimijaryhmän kehkeytymisessä syntyy ristiriitoja suhteissa niihin toimijoihin, jotka eivät vielä koe tarvetta oman toimintansa muuttamiseen. Tämä erottaa heidät niistä toimijoista, jotka lopulta tuottavat ratkaisumallin ja sen seurauksena muodostavat oman identiteetin omaavan toimijaryhmän.

Toimijaryhmä tunnistetaan siitä, että ryhmä on ylittänyt areenakohtaisen ratkaisumallin tuottamiseen liittyvät haasteet ja ongelmatilanteet ja siirtänyt huomionsa sen jälkeen uudelle areenalle ja sen kehitysristiriitoihin.

Uudelle areenalle siirtyessään toimijaryhmä laajenee yhteisöllisen oppimisen kautta, kun se kytkee ratkaisujen tuottamiseen uusia toimijoita, ja näiden uusien toimijoiden kanssa aloittaa uuden toimijaryhmän kehittämisen.

GrowHow'n tapauksessa yhteistyöverkon tarjoaman aikaansaaminen edellytti, että uusien toimijaryhmien muodostamiseen otettiin mukaan sekä kumppaneita että asiakkaita heidän oman toimintansa lähtökohdista.

*GrowHow'n synnyn analyysin toisella tasolla – ”ei näkyvä alue” – keskeisiä käsitteitä ovat syvärakenteinen oppiminen ja käytäntö:*

- **Syvärakenteinen oppiminen** on metaforamainen ilmaisu yhteisölliselle laadulliselle oppimiselle, jonka kautta liiketoimintakonsepti uudistuu. Laadullinen oppiminen on toimijaryhmän ajatuksellisen tai sekä ajatuksellisen että toiminnallisen mallin uudistumista, kun ryhmä asettaa yhteiseksi kohteeksi uuden liiketoimintakonseptin kehittämisen. GrowHow'n tapauksessa ratkaisumallin tuottaneen toimijaryhmän oppiminen on syvärakenteista. Se eroaa luonteeltaan toimintatavasta, jossa liiketoiminnan ongelmiin reagoidaan alentamalla funktioiden kustannuksia. Tällaista toimintatapaa voidaan kutsua toiminnan vähittäiseksi parantamiseksi.

GrowHow'n tapauksessa liiketoiminnan muodonmuutoksen tapahtumasarjoista eritelty toimijaryhmän kehittämistyön etenemiskokemukset luovat perustan sille, että voidaan tunnistaa toimijaryhmän käytänteitä, jotka ovat mahdollistaneet laadullisten oppimiskynnyksien ylittämisen. Konseptitasoisten ajatuksellisten tai ajatuksellisten ja toiminnallisten mallien muutoksen tilanteisiin kehitettyjen oppimisteoreettisten viitekehysten ja mallien avulla arvioidaan jälkikäteen tunnistettuja toimijaryhmäkohtaisia käytänteitä ja sitä, täyttävätkö ne laadullisen oppimisen tunnusmerkkejä. Mikäli tällaisia käytänteitä on, voidaan toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktio muodostaa ja perustella. Laadullisen oppimisen tunnusmerkkejä GrowHow'n tapauksessa ovat esimerkiksi yhteisöllisen näkemyksen muodostuminen uudesta toiminnan kohteesta, aiempien toimintarajojen ylittäminen uusia toimijasuhteita luotaessa, tietointensiivisen työvälineistön kehittäminen sekä tällaisten toimintaa uudistavien kohteiden kokeileva toimeenpano ja juurruttaminen uuteen toimijayhteisöön.

- **Toimijaryhmän käytäntö** on toimijaryhmän kehittämä ja toiminnasta jäsennettävissä oleva opittu yhteisöllinen ominaisuus, joka saa aikaan areenakohtaisesti eteenpäin vievän voiman ratkaisumallin tuottamiseksi. Toimijaryhmien vaiheittain kehittämien käytäntöjen kumuloituminen on edellytys areenalta toiselle siirtymiselle. Toimijaryhmien käytäntöjen kumuloituminen kasvattaa liiketoiminnan muodonmuutosta aikaansaavaa kehitysvoimaa, joka näkyy yhteistyösuhteiden laajenemisena.

Toimijaryhmän kehittämä käytäntö jäsennetään toimijaryhmän syvärakenteisen oppimisen konstruktiona. Kun toimijaryhmän käytännön kehittämiseen kohdistuu satunnaisia tilannetekijöitä ja estäviä tekijöitä, on toimijaryhmän eteenpäin vievä dynamiikkaa katkonainen. Toimijaryhmän käytäntö ja sen kehkeytyminen ilmentää toimijaryhmän toimijaidentiteettiä uudessa liiketoimintatavassa.

*GrowHow'n syntyä koskevan analyysin kolmannella tasolla keskeinen käsite on liiketoimintakonseptin hyväksyntä:*

**Liiketoimintakonseptin hyväksyntä** on keskijohdon vaiheittain hankkima valtuutus konsernin päättäviltä tahoilta uuden liiketoiminnan kehittämistyölle. GrowHow'n tapauksessa se tulee esille yhteistyöverkoston itsenäistymisenä ja konsernista irrottautumisena. Hyväksynnän hakeminen yhteistyöverkoston kehittämiselle tunnistetaan tulosityksikön johdon vaihteissa neuvottelu- ja vakuuttamisprosesseissa esille tulevissa vastakkainasettelutilanteissa, jotka ilmenivät konsernin päättäjätahojen toimijasuhteissa. Tällaista tulosityksikön johdon toimintaa arvioidaan päättäjätahojen toimijasuhteissa liiketaloudellisten hyötyjen, yhteiskunnallisen tarkoituksen ja merkityksen sekä liikeympäristön jatkuvaan muutokseen vastaamisen näkökulmista.

## **APPENDIX 1b:**

### **KEY CONCEPTS IN THE STUDY**

#### **Business transformation**

- A thorough, demanding, and broad-based change of business that requires formation of a new perspective and renewal of operating models (Kilmann et al. 1989).

Shifts from one sector of business to another, radical reforms of business models, and the conversion of the business of one company from a functional mode of operations to an offering based on collaborative communities and networks have at various times been identified as transformations of this kind.

The business transformation in the case of GrowHow entailed conversion of the corporation's largest business unit from a functional organization into a network-based business offering, including establishment of new, independent business, separation of that business from the corporation, and listing on the stock exchange.

#### **Business networks that achieve transformation**

- Möller, Rajala and Svahn (2004:19) classify business networks in the following three categories: basic business networks, networks that renew business, and networks that develop new business. In this classification, networks that develop new business play a key role in creating the radical innovations necessary for transformation. Hence "products become 'systematic offerings,' which consist of product, service, and software elements. The demands of end-users and the growth of their influence drive this development."
- By offering, Möller, Rajala and Svahn mean an entity compiled for an end-user, which, apart from the actual core products, includes related services and/or systems related to their availability and exploitation produced through

cooperation among several companies. (See Möller, Rajala and Svahn (2004:19).

The emergence of GrowHow includes the change of a functional organization into a network-based offering. The partners who developed the services and the customers who used them took part in development of the network's offering from the perspectives of their own businesses. The offering of a collaborative network is based on the knowledge-intensive links between the service-developers and service-users.

### **Co-configuration of business**

- Victor and Boynton (1998: 193-297) have examined business renewal through the concept of co-configuration. Co-configuration is characterized by the following features: (1) a product or service with a long life span, which is never complete, (2) the product/service adapts to the business of the user, (3) the product/service understands the information technology needs of the customer, (4) the product/service requires continuous redesign achieved through discussion between the user, the producer, and the product itself.
- In addition to the features listed by Victor and Boynton, Engeström (2004: 80-82) presents an additional feature; co-configuration includes a multi-component product or service entity produced by multiple service-developers and comprising both standard components and custom-made parts.
- According Virkkunen (2006: 61) co-configuration is “an emerging new form of innovation-oriented inter-firm collaboration.” Virkkunen (2010:48) argues that the essential feature of co-configuration is that it “defines a certain long-term, shared object broadly, thereby enabling collaboration and interaction among representatives of many sectors and also producers and users directed at the same object from various perspectives. Co-configuration takes into account the effectiveness of the services as experienced by an individual customer and then takes responsibility for adapting the product/service to the

needs of that customer. A living, growing network develops between companies, products, and customers.

The network-based offering of GrowHow contains co-configuration in which the partner companies that develop the services and the farmer-customers that use them work in close, knowledge-intensive cooperation while taking renewal of their own business into account.

**The following concepts were used in the three-level analysis of the emergence of GrowHow:**

*On the first or visible level of the analysis of the emergence of GrowHow, actor arena, solution model and actor group are introduced as concepts:*

- The **actor arena** is the space where the actors work together and gradually develop a solution for converting an existing business concept into a new concept. In the case of GrowHow, the group of actors developing the new concept gradually expanded as the shift was made from one actor arena to another.

An actor arena and moving from one actor arena to another are identified heuristically from the series of the events of the business transformation. In converting to the new business concept, the actors confront developmental contradictions that bring out the challenges posed by each arena. Analysis of these contradictions brings out the need to cut out of the old business concept and the challenges posed by collective learning in converting to the new concept. By means of this analysis, the random situational factors and the factors that hinder conversion to the new business concept are also brought to the fore.

- The **solution model** is the end result of the problem-solving process that takes place in the actor arena; it enables a shift to the following stage and

brings the actors closer to the new business concept and to activity in accordance with it.

The solution model in the case of GrowHow is identified by the fact that the actor group has solved the problem situations and challenges related to conversion to the collaborative network and developed the competence required by the new business concept. The actors have then turned their attention to the problem situations of the next arena. The solutions that produced the collaborative network are identified by the fact that they are chained, in other words solution models that were created previously are the starting point for creating new solution models.

- The **actor group** is a group of actors who are oriented toward renewal of the business concept and who created a solution model through collective learning. Their actions are guided by a common perception of the new developmental object of the business and of the continuous change occurring within it.

As they develop the new business concept and its shared object, the actors continuously redefine it, and hence the object also redefines the actors and the actor relationships. This shared object serves as the motive for the collaborative development work of the actors creating the solution model. The actors take part in the development of the business concept by relying on their own competence and experience and trying to relate that to the requirements imposed by the shared objective. During formation of the actor group, contradictions arise in relations with those actors who do not yet feel a need to alter their own activity. This distinguishes the actors who create the solution model and by so doing become the actor group, with a distinct experience-based identity.

The actor group is identified by the fact that the group has overcome the challenges and problem situations related to creation of an arena-specific solution model and shifted its attention to a new arena and its development contradictions.



When moving to a new arena, the actor group expands through collective learning when it links new actors to the creation of solutions and starts to form a new actor group with these actors.

In order to create the offering of the collaborative network in the case of GrowHow, both partners and customers had to be involved in development of the actor groups from the starting point for their own activity.

*On the second level of the emergence of GrowHow, “the non-visible area,” the key concepts are deeper-level learning and practice:*

- **Deeper-level learning** is a metaphorical expression for the collective qualitative learning necessary to renew a business concept. Qualitative learning entails renewal of the mental model or the renewal of the mental model and practices of an actor group as they define the development of a new business concept as a shared object. In the case of GrowHow, the learning demonstrated by the actor groups that have produced unique solution models meets the requirement set for deeper learning. Such learning by the actor group differs from the incrementalist approach that dominated in the corporation, i.e. by demanding cost cuts in the functions.

In the case of GrowHow, the experiences of the actor groups are analyzed from series of the events in every actor arena. These experiences form a basis for identifying the new practices of the actor groups. The practices of the actor groups enable crossing over thresholds of qualitative learning.

- **Actor group praxis** is a learned collective bundle of practices developed by the actor group and articulable from operations; it generates the dynamic force needed to create a solution model. The accumulated praxes developed sequentially by the actor groups constitute the prerequisite for moving from one arena to another. These praxes expedite generation of the developmental force that triggers transformation of the business and which is apparent in the expansion of collaborative relationships.

The praxis developed by the actor group is articulated as a construction of deeper-level learning by the actor group. Random situational factors and inhibitory factors influence development of praxis, hence the dynamic of the development is discontinuous. The actor identity of the actor group is manifest in the praxis of the actor group and its evolution in the new mode of business.

*Acceptance of the business concept is the focal issue on the third level of the analysis of the emergence of GrowHow.*

**Acceptance of the business concept** is the step-wise process through which middle management gained the consent of corporate decision-makers for developing the new business. In the case of GrowHow, this process is apparent in efforts to gain autonomy for the collaborative network and to separate it from the corporation. Gaining acceptance for the development of the collective network is a gradual, long-term process of negotiation carried out by management of the business unit in confrontations with corporate decision-makers.

## **LIITE 2:**

### **AIVODOMINANSSIT (Ned Herrmann)**

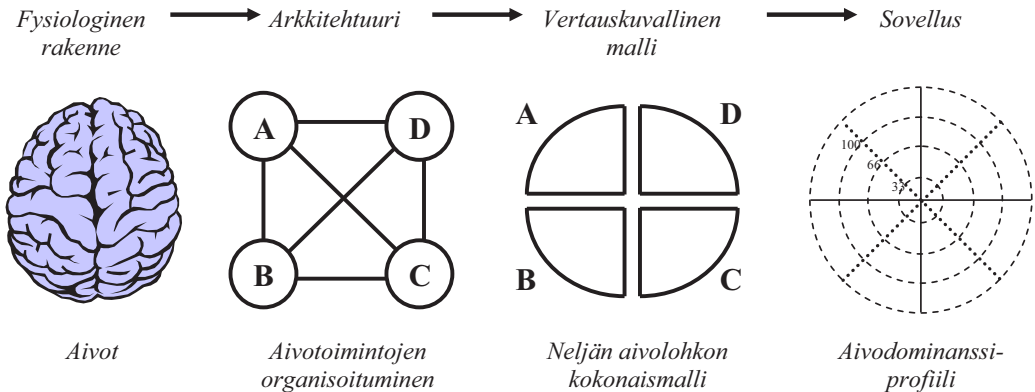
#### **1 Menetelmän kehitys**

Luovuus- ja aivotutkija Ned Herrmann kiinnostui 1970-luvulla sekä luovuuden että oppimisen ominaisuuksista ja perusteista. Hänen tutkimustensa mukaan ihmiset käyttävät toiminnassaan erilaisia ajattelu- ja tiedonkäsittelytapoja. Herrmannin kehittämällä kyselytutkimuksella kartoitetaan ajattelutapojen painottumista erityyppisille toiminta-alueille (aivodominansseille). Aivodominanssi kuvaa jokaiselle itselleen tyypillistä tapaa ajatella, tyypillistä tapaa käsitellä tietoa. Aivodominanssi vaikuttaa mm. siihen, kuinka opitaan, käsitellään asioita, ratkaistaan ongelmia tai ilmaistaan itseään. Herrmannin kehittämässä mallissa ajattelutavat jaetaan neljään eri alueeseen, joista kukin on erikoistunut tietyntyyppeihin toimintoihin (esim. tunteet, logiikka, visuaalisuus, käytännöllisyys). Eri ihmisillä näiden alueiden käyttö painottuu eri tavoin, meillä kaikilla on siten omat mukavuusalueemme ja samalla omat vähemmän käytössä esille tulevat alueet. Ajattelutapakartoituksen pohjalta voidaan muodostaa henkilökohtainen aivodominanssiprofiili, jota voidaan soveltaa käyttäytymisen analysointivälineenä organisaatioiden kehittämistilanteissa.

Herrmannin käyttäytymistä kartoittavat kyselylomakkeet tulivat käyttöön vuonna 1978. Niitä käytettiin laajasti General Electricin Johdon Koulutusinstituutissa ja kehitettiin edelleen haastatteluiden ja faktorianalyysien avulla. Vähitellen kyselylomakkeiden tiedosta kertyi sellainen käyttäytymistä koskeva tietovarasto, että se syrjäytti suoran fysiologisen toimintojen paikallistamisen aivodominanssi-ajatuksen perustana.

Herrmann yhdisti kyselylomakkeellaan keräämänsä käyttäytymistiedon, neuropsykologiset/-fysiologiset tutkimukset ja aivojen kolmikerroksisuuden teorian, ja mallinsi aivojen kokonaisarkkitehtuurin neljään lohkokoon niiden välisine kytkentöineen. Hä-

nen mukaansa aivan yhtä tärkeä kuin yleisesti tunnetumpi jako vasempaan ja oikeaan aivopuoliskoon, on jako aivojen älylliseen ja toiminnalliseen osaan.



Kuva 1 Ned Hermannin aivodominanssimallin muodostuminen

Kehittämänsä menettelytavan avulla Hermann kartoittaa henkilökohtaisten ajatustapojen ominaisuuksia ja tarkastelee niiden avulla erilaisten ajatustapojen hallitsevuutta. Ihmisille on tyypillistä erilaiset ajattelumallit ja toimintatavat sen mukaan, mitkä aivolohkot ovat dominoivia.

Hermannin havainnollistaa mallin rakennetta kuvan 1 osoittamalla tavalla. Sen mukaan kunkin henkilön osalta tehty kartoitus havainnollistetaan ”ympyräkuvan muotoon”, joka jakautuu neljään erillaiseen ajattelutapaan. Tietty ajattelutoiminta voidaan fysiologisesti paikallistaa tai vertauskuvallisesti assosoida tiettyyn lohkoon. Metaforiseen malliinsa hän nimesi lohkot vasemmalta ylhäältä vastapäivään: A, B, C, D. Sovelluksena syntyi aivodominanssiprofiili, jota käytetään työvälineenä henkilökoh-  
taisen käyttäytymisen analysointiin.

Aivodominanssikartoitus antaa kuvan henkilön ajattelun ja käyttäytymisen ”hallitsevuusalueista” arviointitihetkellä. Se kuvastaa myös tapaa reagoida uusiin tilanteisiin. Persoonallinen tapa toimia ja ajatella on syntynyt jo lapsuudessa, ja se muuttuu erit-

täin hitaasti. Ihmisillä on kuitenkin mahdollisuus kehittää tietoisesti sekä aivotoimintojen tehokkuutta että eri aivolohkojen painotuksia. Persoonallisuuden kehittymiseen vaikuttavat myöhemmissä elämänvaiheissa mm. harrastukset, opiskelu sekä erilaisten työtehtävien hoitaminen.

## 2 Aivolohkojen työnjako

Seuraavassa on esitetty eri aivolohkojen painotukset Herrmannin mukaan.

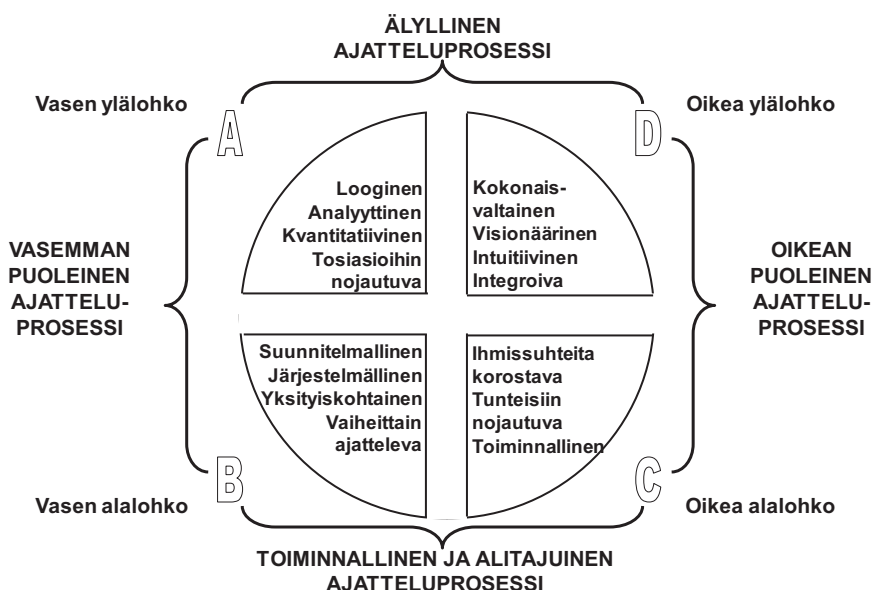
**Vasen ylälohko (A)** keskittyy faktoihin: loogiseen, analyyttiseen ja numeraaliseen ajatteluun. Tämän lohkon kautta testataan uusien ideoiden realistisuus, tehdään analyysejä ja hahmotellaan analyyttisiä malleja. Abstrakti ajattelu ja syvällinen asiantuntemus suppealta alueelta vaativat nimenomaan vasemman ylälohkon käyttöä. Sen sijaan heikkoutena saattaa olla ihmisten ja tunteiden laiminlyönti sekä toisaalta kokonaisuuden hämärtyminen.

**Vasen alalohko (B)** kytkee ideat ja mallit käytäntöön: kiinnittää huomion yksityiskohtiin, suunnittelee ja organisoii vaihe vaiheelta. Vahvuutena on kyky pitää käytännön asiat hallinnassa. Toisaalta tämän aivolohkon ajattelu on myös konservatiivisinta ja jo opittuja rutiineja säilyttävää.

**Oikea alalohko (C)** ilmentää ihmisen alitajuntaa: arvoja, asenteita, tunteita, viettejä ja intuitiota. Myös ihmissuhteet ja vuorovaikutus sijoittuvat tälle alueelle. Tämä aivolohko dominoi ihmisiä, jotka asettavat tunteet ja ihmissuhteet järjen tai faktojen edelle. Heikkoutena saattaa tällöin olla tosiasioiden ja suunnitelmallisuuden laiminlyönti.

**Oikean ylälohkon (D)** ajattelu suuntautuu tulevaisuuteen: se käyttää mielikuvitusta ilman todellisuuden ja nykypäivän rajoitteita, luo uusia ideoita ja mahdollisuuksia sekä uskaltaa ottaa riskejä. Myös kyky hahmottaa kokonaisuuksia sijoittuu tälle alueelle. Heikkoutena saattaa olla toisaalta yksityiskohtien ja toisaalta käytännön seikkojen laiminlyönti.

Aivolohkot ovat kytkeytyneet toisiinsa hermoratojen välityksellä. Oikean ja vasemman aivopuoliskon sisäiset kytkennät ovat voimakkaat, samoin ylälohkujen ja alalohkojen välillä on hermoratojen yhteydet. Sen sijaan neljän lohkojen väliset ristiin tapahtuvat kytkennät ovat suhteellisen harvinaisia (esim. oikea ylälohko ja vasen alalohko). Tämä voidaan tulkita siten, että harvoin kartoitukset tuovat esille esim. oikean ylälohkoon ja vasemman alalohkon välisiä kytkentöjä, kun taas sekä oikeat että vasemmat ylä- ja alalohkokytkennät ovat usein esille tulevia.



Kuva 2 Aivolohkojen työnjako Herrmannin mukaan

### 3 HBDI-tutkimuslomake

Herrmann nimesi käyttäytymistä kartoittavan kyselylomakkeen HBDI-tutkimuslomakkeeksi (*Herrmann Brain Dominance Instrument*). Tämän kirjallisen kyselylomakkeen avulla henkilö arvioi itselleen luonteenomaisia ajattelutapoja.

Herrmann korostaa, että aivodominanssikartoitus **ei** ole **testi**. HBDI-tutkimuslomakkeen kysymyksiin ei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Aivodominanssi kuvaa jokaiselle persoonallista tapaa ajatella ja käsitellä tietoa.

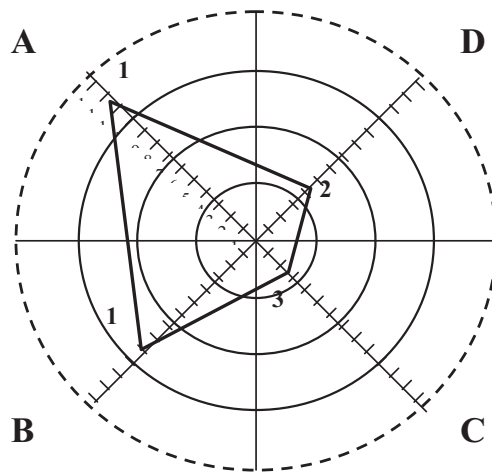
HBDI-instrumentti käsittelee seuraavia avainalueita:

- koulutuksellinen painotus
- työn painotukset ja uravalinnat
- vapaaehtoiset valinnat ja harrastukset
- sisäinen itsekuvaus
- henkilökohtaiset arvot
- sisäinen ja ulkoinen minä.

### 4 Aivodominanssi-profiili

Aivodominanssikartoituksen tulosteessa kunkin aivolohkon normaalia hallitsevuutta kuvataan asteikon arvoilla 0-100. Yli 100 menevät arvot ovat mahdollisia. Ne tuovat esille normaali arvojen ylitse ulottuvia hallitsevuuksia. Hallitsevuutta esille tuovaa arvoasteikkoa tulkitaan seuraavasti:

- 0–33 (tunnusluku 3): tulostuksessa osoittaa, että yksilölle on tyypillistä välttää tämän aivolohkon käyttöä
- 34–66 (tunnusluku 2): osoittaa aivolohkon normaalia käyttöä
- yli 67 (tunnusluku 1): kuvastaa aivolohkon voimakasta käyttöä ja hallitsevuutta.

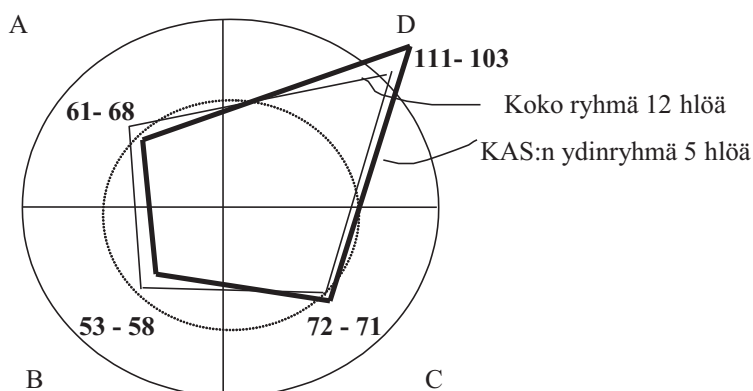


Kuva 3 Esimerkki aivodominanssiprofilista

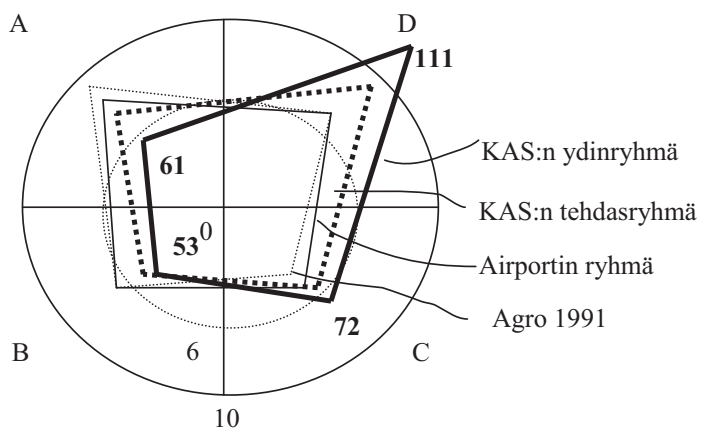
Lähteet: Herrmann, N. (1990). *The Creative Brain*. Lake Lure, North Carolina: Ned Herrman / Brain Books.  
*HBDI – Herrmann Brain Dominance Instrument* (työmateriaali)



# KOHDETIIMIN JA RYHMIEN TULOSTEET

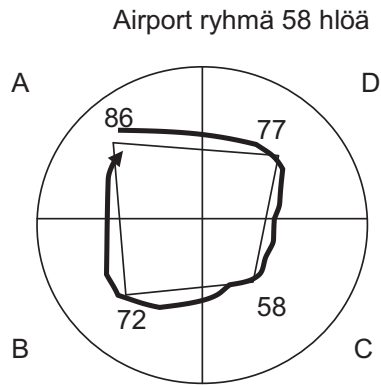


Kuva 4 Ydinryhmän ja 12 hengen ryhmän aivodominanssien keskinäinen vertailu  
(v. 2001)

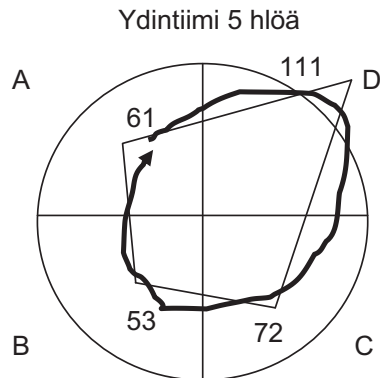


<i>Ryhmien tuloste:</i>	<i>A+B+C+D</i>	<i>A+B</i>	<i>D+C</i>
<b>Agro 1991:</b>	96+72+47+79	57 %	43 %
<b>Airportin ryhmä (1997):</b>	86+71+58+77	54 %	46 %
<b>Tehdasryhmä (2001):</b>	79+59+63+ 96	47 %	54 %
<b>12 hengen tiimi (2001):</b>	68+58+71+103	42 %	58 %
<b>5 hengen ydintiimi (2001):</b>	61+53+72+111	40 %	60 %

Kuva 5 Kognitio-orientaation ryhmäkohtainen vertailu



Kuva 6 Airport-ryhmän kognitio-orientaation rakenne, v. 1997

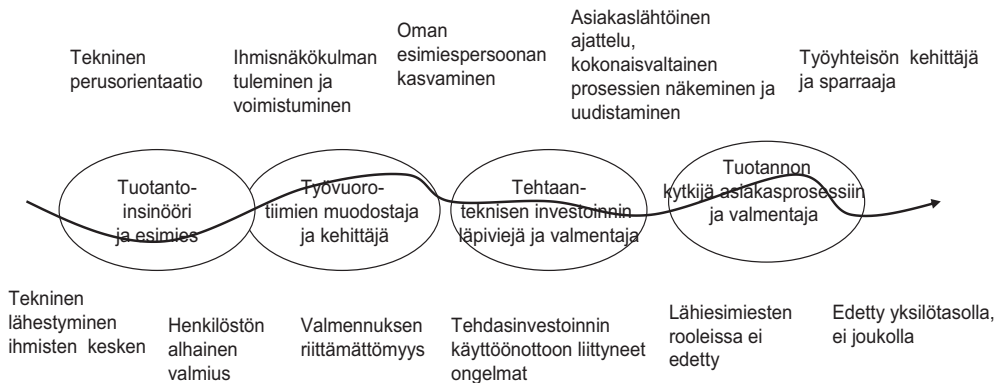


Kuva 7 Laajennetun ydintiimin kognitio-orientaation rakenne, v. 2001

### LIITE 3: AVAINHENKILÖIDEN ESIMIEHENÄ KEHITTÄMISEN HENKILÖKOHTAINEN KEHITYSPOLKU (N=12)

#### Anne

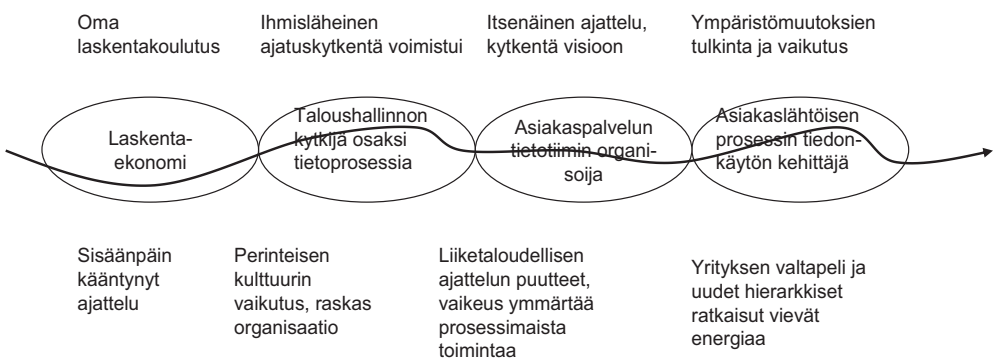
##### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



##### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

#### Sari

##### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



##### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Seija

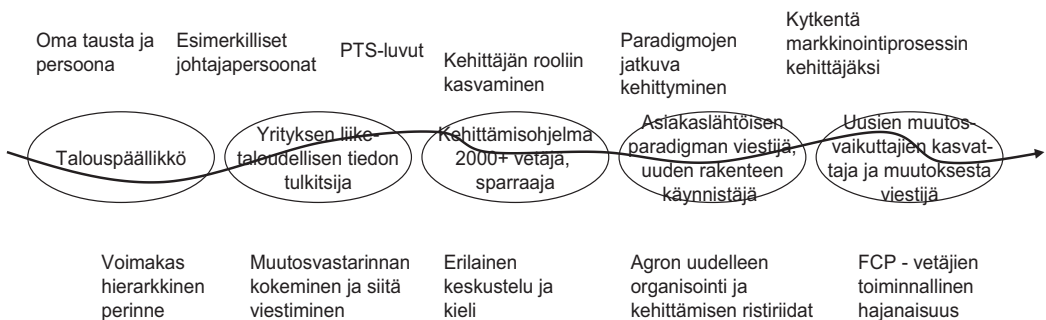
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Eila

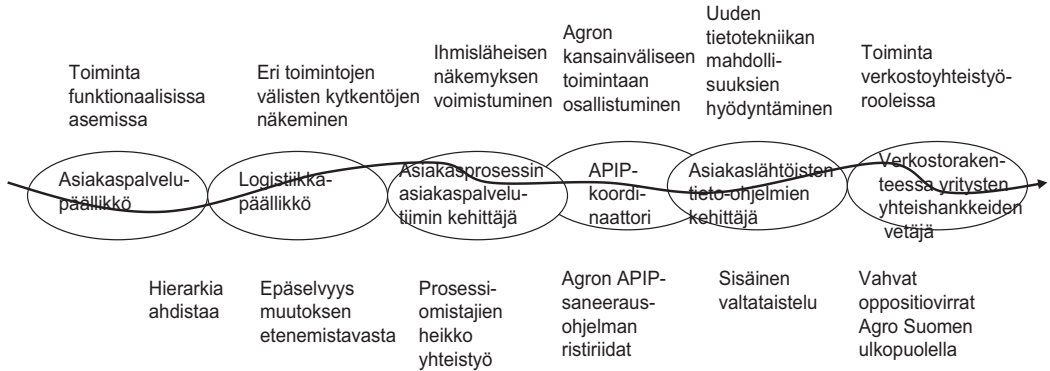
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Kalevi

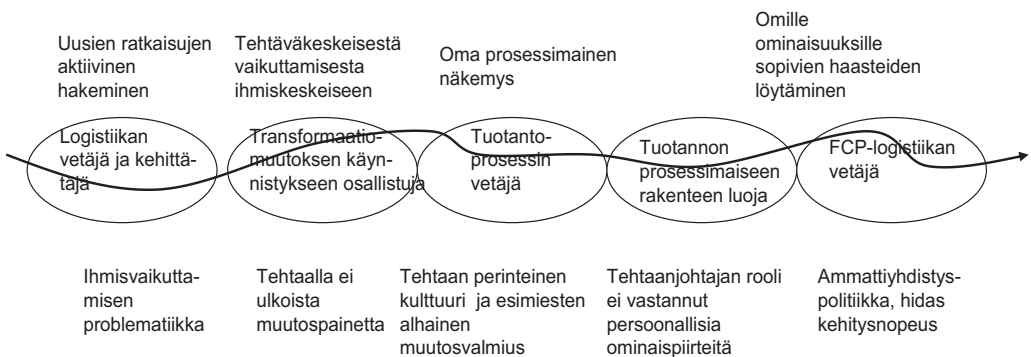
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Allu

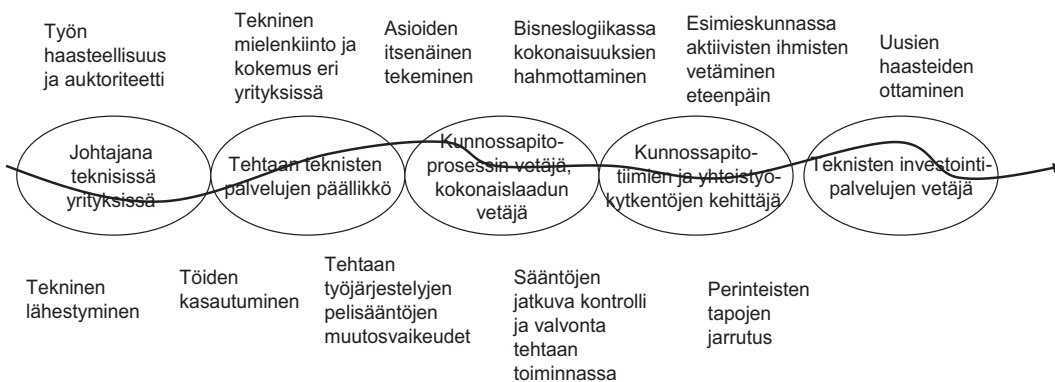
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Risto

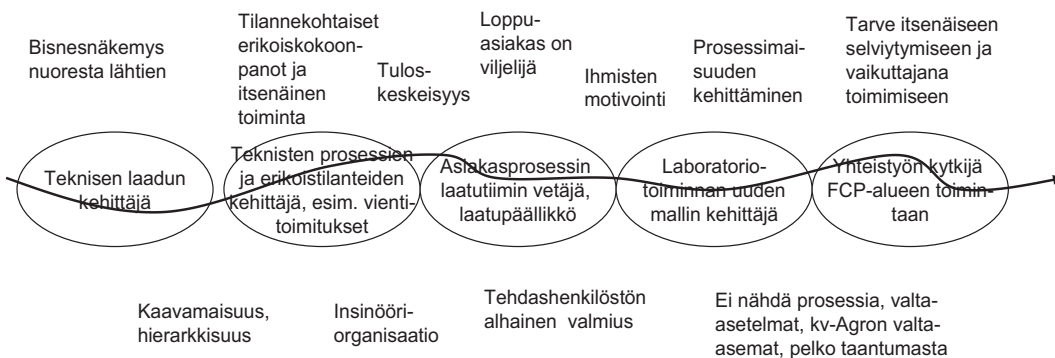
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Heikki

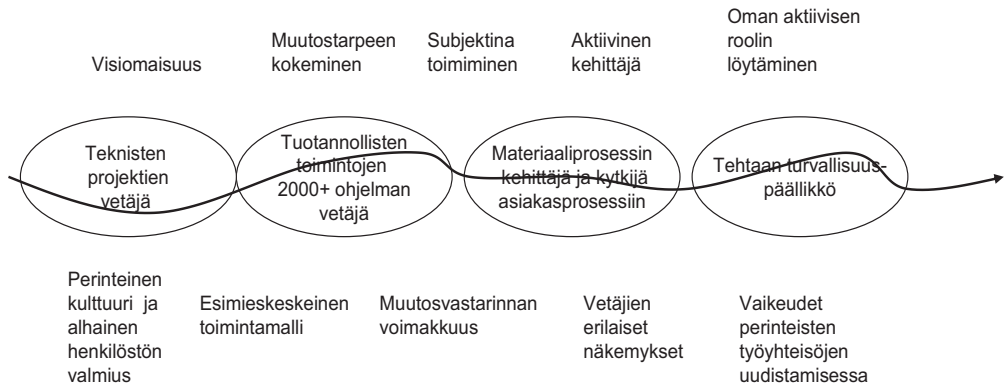
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Tahvo

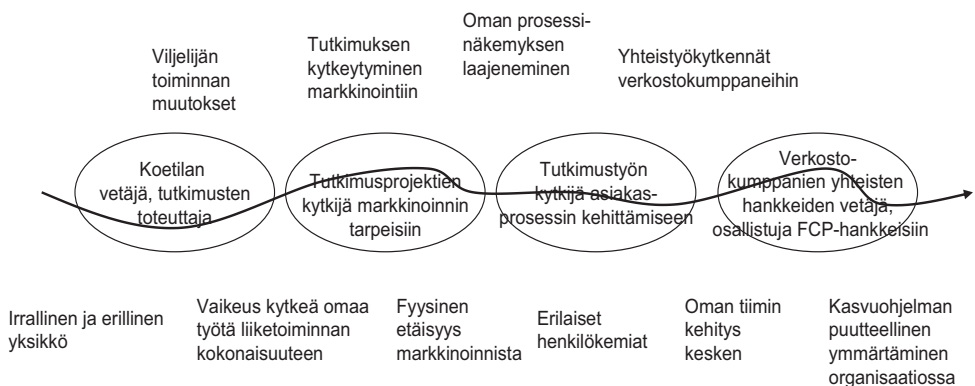
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Raimo

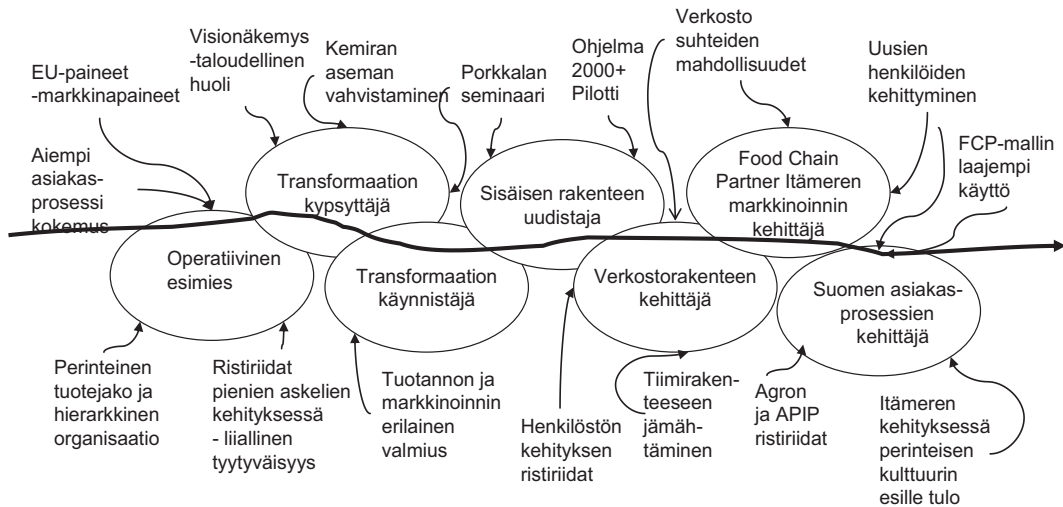
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Timo

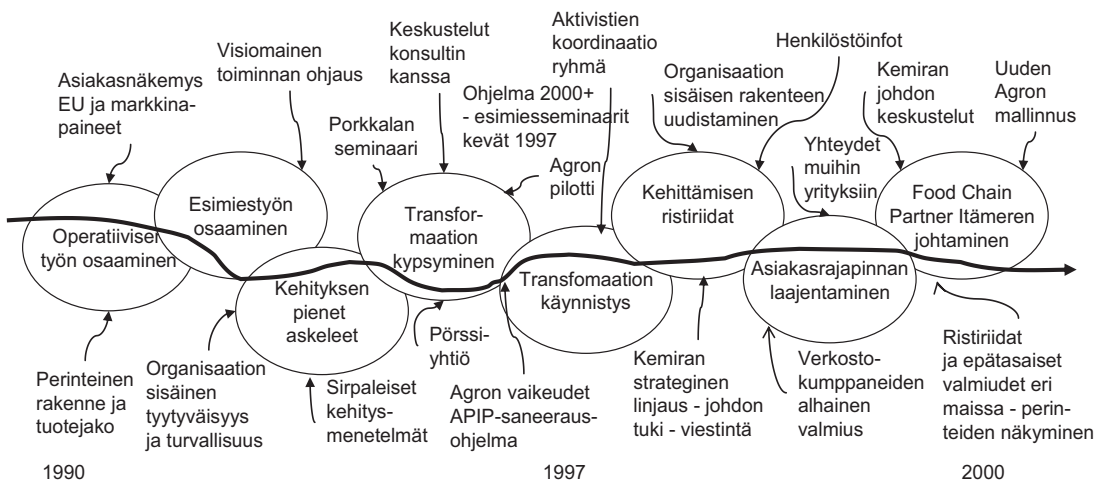
### Uudistavien voimien vaikutus kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutus kehityspolkuun

## Olli

### Uudistavien voimien vaikutukset kehityspolkuun



### Perinteisten voimien vaikutukset kehityspolkuun



#### **LIITE 4:**

#### **”TEAM BUILDING” -PROSESSIN TOTEUTTAMISEN OHJEISTUS 1998**

”Team building” -prosessin (TB) tarkoituksena on jokaisen ”äänen kuuleminen” omaa työyhteisöä kehitettäessä. Tällöin tiimijäsenet kytketään henkilökohtaisesti kehitysprosessiin. Jos näin ei tehtäisi, jäisi valmennusohjelman oleellinen vaihe – henkilökohtainen kehittyminen – pois. Tällöin osallistujat jäisivät ikään kuin valmennusprosessin ulkopuolelle. Jokaisen tulee kokea olevansa valmennuksessa mukana olevana jäsenenä.

Jakakaa ensin osallistujat tasaryhmiin – paras koko 5–6 henkilöä. Määritellä puheenjohtaja, joka on ollut mielellään itse aiemmin TB:ssä mukana. Konsultti voi korvata myös ryhmän vetäjää. Varatkaa jokaiselle ryhmälle hyvä, rauhallinen tila.

Tehkää ryhmässä ensin henkilökohtainen valmisteleva työ, joka tapahtuu lomakkeelle ”Team Building”. Jokainen kirjaa lomakkeelle omat työroolinsa 2–4 kpl. Roolit kuvaavat niitä konkreettisia työtehtäviä ja vastuita, mitä kukin tiimissä tekee. Kehittämishojelman keskustelujen pohjalta jokainen samalla pohtii ja merkitsee ylös tärkeimmät omat rooleihin liittyvät kehittämiskohteet. Ne kuvaavat mahdollisesti sekä ammatillista oppimista uusiin rooleihin että myös ihmissuhteiden kehittämiseen liittyviä kohteita.

TB:n palauteprosessia varten ryhmitetään ”pyöreään pöytään”, jossa on puheenjohtajan paikka ja osallistujien paikat. Henkilöllä, joka on palautteen saamisen kohteena, voi olla oma vähän erillinenkin paikkansa. Jos teillä on kalvot arviointia varten, voi puheenjohtaja vetää prosessia ja toimia kirjurina samanaikaisesti.

Valitkaa ensimmäinen henkilö, jolle palaute annetaan – esim. puheenjohtajan oikealta puolelta. Palautteen saaja kertoo kaikille omat roolinsa ja oman näkemyksensä henkilökohtaisista kehityskohteista ja haluttaessa myös omaa näkemystään kehitys-

työn merkityksestä itselle. – Tämän jälkeen palautteen antaminen tapahtuu siten, että ensimmäisenä antaa palautteen esim. puheenjohtajan vasemmalla puolella istuva henkilö, joka kertoo oman näkemyksensä:

- minä arvostan sinussa ja
- kiinnitä huomio – minä odotan sinulta.

Arvostuksissa tulevat esille sellaiset ko. henkilön ominaispiirteet, jotka arvioija ko. kee positiivisiksi, mielenkiintoisiksi, tiimiä tukeviksi ja vahvistaviksi, erikoisominaisuuksiksi liiketoiminnan kannalta. Huomion kiinnittämisessä tulee esille sellaiset odotukset, joita ko. henkilöltä odotetaan, halutaan lisää tai myös sellaiset ominaisuudet, jotka ”jurppivat” ja näkyvät haittana tiimityön kehittämisessä.

Puheenjohtajan roolissa on hyvä saada ihmiset puhumaan luottamuksellisessa ilmapiiressä, jossa ollaan avoimia ja asiallisia. Ei tule mennä sellaisiin persoonallisiin asioihin, joille ko. ihminen ”ei voi mitään”. Puheenjohtajan vastuulla on myös aktiivoida ja tehdä lisäkysymyksiä, jotta kommentit avautuvat ja keskustelua aktivoituu. Molemmille puolille arviointia (+ ja -) tiimijäsenten tulisi löytää esim. 3-4 henkilölle tyypillistä ominaispiirrettä. Puheenjohtaja kirjaa nämä ominaispiirteet kalvolle – vaikka ne toistuvatkin – kaikki laitetaan muistiin ja ylös.

Palautekierroksien aikana puheenjohtaja vastaa siitä, että puheenvuorot kiertävät. Jokainen kommentoi oman näkemyksensä, joka ei ole oikea tai väärä – sitä ei saa kommentoida muiden taholta – ei myöskään palautteen saaja saa kommentoida vaan hänen tulee olla koko ajan hiljaa. Ei myöskään pidä lähteä yhteiseen keskusteluun – täytyy jatkuvasti pysyä henkilökohtaisessa palautteessa jokaiselle suoraan. Yhteiskeskustelu pilaa ilmaston ja on palautteen saajalle liian rankka porukan kannanotto. Palautteet annetaan jokaiselle henkilölle jokaisen osallistujan osalta – puheenjohtaja esim. viimeisenä. – Tämän jälkeen palautteen saaja kiittää muita saamastaan palautteesta. Nyt palautteen saaja kommentoi, miltä palaute tuntuu – mikä oli uutta ja mikä oli tuttua. – Yleensä kommentit kertovat siitä, että ihmiset ovat saaneet varsin vähän positiivista palautetta – voi olla, että useat yllättyvät siitä.

Kun kaikki osallistujat ovat saaneet palautteensa, kootaan koko ryhmässä yhteen yleisimmin esille tulleet positiiviset arvostukset ja kehittämiskohteet. Listataan nämä ylös ja tulostetaan kaikkien TB-ryhmien yhteenvedot seminaariryhmässä. Saadun palautteen pohjalta yhdessä tehdään arviota siitä, ovatko prosessissa esille nousseet kehittämistoimenpiteet riittävät yhteisen kohteen mukaisen toiminnan kehittämiseen. Lopuksi jokainen tekee oman yhteenvedon henkilökohtaisista kehittämiskohteista ja näin kehittyneet suunnitelmat kytetään osaksi tiimin kehittämistä.





Kemira GrowHow’n syntyä valottava tutkimus korostaa keskijohdon keskeistä roolia, kun se sai aikaan muodonmuutoksen konsernin pääliiketoimintana olleessa lannoiteliiketoiminnassa.

Muodonmuutoksessa konsernin funktioittain organisoidusta liiketoimintadivisioonasta kehittyi yhteistyöverkoston tarjoamaan ja tietointensiiviseen yhteistyötapaan pohjautuva itsenäinen yritys Kemira GrowHow. Kemira GrowHow’n syntyä kuvataan 15 vuoden aikajaksolla ja ainutlaatuisen toimijatasoisen aineiston kautta. Tutkimuksessa tunnistetaan liiketoiminnan muodonmuutoksen aikaansaaneet keskijohdon mobilisoimat toimijaryhmät ja jäsennetään niiden kehittämät käytännöt sekä käytäntöjen kumuloituminen. GrowHow’n syntyprosessi koostuu neljästä toisiinsa linkittyvästä toimijaryhmästä, toimijaryhmien käytännöistä ja niiden katkonaisesta mutta eteenpäin vievästä dynamiikasta.



ISBN 978-952-60-4841-3  
ISBN 978-952-60-4842-0 (pdf)  
ISSN-L 1799-4934  
ISSN 1799-4934  
ISSN 1799-4942 (pdf)

**Aalto-yliopisto**  
**Kauppakorkeakoulu**  
**Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos**  
[www.aalto.fi](http://www.aalto.fi)

**KAUPPA +  
TALOUS**

**TAIDE +  
MUOTOILU +  
ARKKITEHTUURI**

**TIEDE +  
TEKNOLOGIA**

**CROSSOVER**

**DOCTORAL  
DISSERTATIONS**